

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE309E

Navn på kandidater: Eline Ramstad Nygård
Karoline Storvik Ingebrigtsen

Tørrfiskmarkedet i Italia – et tradisjonelt marked i endring

En studie av tørrfiskhandelen mellom Norge og Italia:
relasjoner, verdi og posisjonering

Dato: 14.05.19

Totalt antall sider: 88

Abstract

The purpose of this research is to examine how changes in traditional markets, such as the stockfish market in Italy, can affect and change the strategic positioning of the actors in the market. The aim is to analyze how Norwegian exporters of stockfish can adapt to new consumer trends in the Italian market for stockfish products. To achieve this, we have tried to reveal related aspects through current relationships, values and strategic positioning in the stockfish industry, and thereby make an educated conclusion on which strategic positioning the industry should consider in the future.

Our focus has been on the trading between Norwegian exporters in Røst and Italian importers in the Veneto region. The primary data is collected through qualitative interviews with market actors in both Norway and Italy. We have also done interviews with other market actors like the Norwegian Seafood Council, Innovation Norway, Nofima and Norges Råfisklag.

In general, we discovered that the stockfish industry is characterized by deep relationships between the actors. These relationships may contribute to both positive and negative aspects. They create a mutual trust and make the trade easier, but they can also possibly constitute a limitation for the actors. The actors can become complacent in their current situation, which prevents them from exploring new markets and product development. Throughout the interviews it was revealed that the symbolic aspect of the value concept is the main focus of the actors, and left the functional values more undermined. So the question is; is the symbolic values enough of a reason for the future market to buy stock fish? After finishing collecting our data, we were left with one main impression; the market for stockfish is changing, the future consumers have new demands and standards, and they are more time sensitive. We would therefore advise the industry to discuss and plan a market approach that promotes the functional values to a greater extent than what exists today.

Our conclusion is a recommendation based on Ansoff's positioning framework and includes creating new products and gaining new markets (Ansoff, 1984). This kind of positioning is known as diversification. By changing the focus in the market, we hope that the industry can strengthen its position in competition with other products.

Forord

Denne oppgaven utgjør en del av vår masteroppgave innenfor profileringen internasjonal handel og markedsføring ved Nord Universitet. I oppgaven har vi satt fokus på hvordan endringer i tradisjonelle markeder som tørrfisknæringen kan påvirke og til dels endre spillereglene og handlingsrommet til aktørene. Med bakgrunn i dette studerer vi hvordan norske eksportører av et tradisjonelt produkt som tørrfisk kan tilpasse seg til nye trender i det italienske markedet for tørrfiskbaserte produkter. En ny tilpasning er nødvendig for å overleve som fremtidig leverandør til markedet.

Vi vil gjerne takke alle som har bidratt og støttet oss i utarbeidelsen av oppgaven. Først og fremst vil vi rette en stor takk til vår veileder Frode Nilssen som har vært til god hjelp under hele prosessen. Vi har hatt stor nytte av hans gode tilbakemeldinger, drahjelp og engasjement, og ikke minst hans brede kunnskap om fiskerinæringen. Vi ønsker også å takke Tor Korneliussen for starthjelp og idémyldring. Deres hjelp har gjort dette til en spennende og lærerik opplevelse for oss.

Vi vil også takke våre respondenter som har tatt oss imot og bidratt med sine synspunkter og kunnskap, uten deres hjelp ville ikke oppgaven vært mulig å gjennomføre.

Avsluttende ønsker vi å takke Nord Universitet og Norges Råfisklag for finansielle midler som muliggjorde reisen til Røst og Italia. Gjennom disse reisene har vi tilegnet oss verdifull kunnskap om tørrfisknæringen og forskjellene mellom italiensk og norsk forretningsskikk.

Bodø, 14. mai 2019

Eline Ramstad Nygård

Karoline Storvik Ingebrigtsen

Sammendrag

I denne utredningen har vi studert hvordan endringer i et tradisjonelt marked kan påvirke og til dels endre de strategiske tilpasningene hos markedets aktører. Vi vil se på hvordan norske eksportører av et tradisjonelt produkt som tørrfisk bedre kan tilpasse seg til nye forbrukertrender i det italienske markedet for tørrfiskbaserte produkter. Dette for at de skal kunne overleve som fremtidige leverandører til markedet.

Tørrfisk er fremdeles et populært produkt i Italia, men konsumentene blir i stadig mindre grad i stand til å på egenhånd forstå bearbeidningen av en tørrfisk fram mot et gryteklart produkt. For å lykkes i dette endrede italienske markedet må aktørene tilpasse seg og utvikle nye markedsstrategier. Til dette er det knyttet en rekke teknologiske og markedsmessige utfordringer.

Oppgaven er basert på følgende problemstilling:

Hvordan kan norske eksportører av tørrfisk forbedre sin posisjonering for å møte endringene i krav i det fremtidige italienske markedet for tørrfiskprodukter i Veneto-regionen?

Vi har i tillegg utarbeidet tre forskningsspørsmål for å avgrense forskningen. Det er dype, langvarige relasjoner mellom aktørene i verdikjeden. Vi har forsøkt å beskrive hvordan relasjonene mellom aktørene i verdikjeden har påvirkning på nåværende handel. Videre har vi undersøkt i hvilken grad næringen har engasjert seg for å møte det italienske markedets stadig endrede behov etter betydelige endringer i markedsstrukturen de siste årene. Vi har videre sett på hvilke verdier ved tørrfiskproduktet som står sentralt hos aktørene i Veneto-regionen. Dette for å avdekke eventuelle forbedringspotensialer og aspekter ved verdien av tørrfisk som kan være nyttig i utarbeidelsen av et fremtidig posisjoneringsforslag. Vi har tatt utgangspunkt i relevant teori for å kunne presentere en forståelse rundt begrepene posisjonering, relasjoner og verdi.

Primærdataene bygger på en kvalitativ undersøkelse med støtte fra sekundærdata som bransjetall og annen tidligere forskning. De kvalitative dataene er samlet inn gjennom seks intervjuer med ulike aktører i verdikjeden. Tre av intervjuene er gjort på Røst i Lofoten, mens de resterende tre ble gjort i Milano og Veneto-regionen i Italia.

Våre resultater viser at relasjonene mellom aktørene kan være med på å gjøre aktørene selvtilfreds i dagens situasjon, og i verste fall sette en stopper for videre produktutvikling og markedskommunikasjon. Likevel er de knyttet til det symbolske aspektet av verdibegrepet rundt tørrfisken, og dermed viktige å opprettholde. Det er tydelig at det symbolske aspektet ved verdibegrepet er tyngstveiende, og at de funksjonelle verdiene ikke står i fokus. Vi anser det som viktig å arbeide for å opprettholde dagens symbolske verdier, men samtidig fremme de funksjonelle verdiene ved produktet. Vi har kommet fram til at aktørene bør gå sammen og fokusere på en diversifisering etter Ansoffs teori. Dette innebærer nytt produkt til nytt marked, og begrunnes med at dagens produkt ikke møter det endrede markedets krav, og at dagens marked gradvis vil fases ut.

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	v
Figurliste.....	vii
Tabelliste	vii
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling og avgrensning.....	3
1.3 Oppgavens struktur	5
2 Strategi, interorganisatoriske relasjoner og produkttilpasninger	6
2.1 Posisjonering	6
2.2 Relasjoner.....	8
2.2.1 Interorganisatoriske relasjoner	9
2.3 Verdi.....	14
2.3.1 Funksjonelt aspekt.....	15
2.3.2 Symbolsk aspekt.....	16
2.3.3 Kvalitet	17
2.3.4 Pris og betalingsvillighet	18
3 Metode	20
3.1 Valg av forskningsdesign	20
3.2 Kvalitetsvurdering av studien.....	20
3.2.1 Validitet og reliabilitet	20
3.3 Datainnsamling.....	24
3.3.1 Valg av respondenter.....	25
3.3.2 Utførelsen av intervjuene	27*

4 Bransjen	28
4.1 Innledning.....	28
4.2 Produktet tørrfisk.....	30
4.3 Norsk tørrfiskeksport i et historisk perspektiv	32
4.4 Et italiensk marked?	33
4.4.1 Historisk relasjon med Norge (Røst).....	33
4.4.2 Italiensk markedsstruktur	34
4.4.3 Veneto-regionen	37
4.4.4 Distribusjonskanaler.....	38
4.5 Oppsummering	40
5 Empiri.....	42
5.1 Relasjoner.....	42
5.1.1 Norsk side (eksportører).....	42
5.1.2 Italiensk side (importører og agent)	43
5.2 Verdi.....	45
5.2.1 Norsk side (eksportører).....	46
5.2.2 Italiensk side (importører og agent)	47
5.3 Posisjonering	48
5.3.1 Norsk side (eksportører).....	49
5.3.2 Italiensk side (importører og agent)	51
5.4 Oppsummering av funn.....	53
6 Analyse	55
6.1 Relasjoner.....	55
6.1.1 Oppsummering	58
6.2.1 Pris.....	62
6.3 Strategiske tilpasninger	64
6.4 Oppsummering av analyse	66

7 Konklusjon	68
7.1 Strategisk tilpasning	68
7.2 Videre forskning.....	71
 Referanseliste:	 72
 Vedlegg 1: Intervjuguide - Norske aktører	 I
Vedlegg 2: Interview guide - Italian actors	III

Figurliste

Figur 1: Forskningsmodell	4
Figur 2: Ansoffs vekstmatrise	7
Figur 3: The Interaction Model	10
Figur 4: 10 største markeder for tørrfisk målt i mengde i 2018	28
Figur 5: Eksportpris tørrfisk av lofotrund torsk per måned	29
Figur 6: Utvikling i andel av kvinner i arbeid	35
Figur 7: Korrupsjonsgrad i Norge og Italia, utvikling fra 2012-2018.....	36
Figur 8: Tidligere distribusjonskanal	38
Figur 9: Dagens distribusjonskanal	39
Figur 10: Oppsummering av analyse	66
Figur 11: Strategisk tilpasning	71

Tabelliste

Tabell 1: Svakheter ved aktiviteter.....	22
Tabell 2: Kriterier for valg av respondenter på norsk side.....	26
Tabell 3: Kriterier for valg av respondenter på italiensk side	26
Tabell 4: Oversikt over de fire hovedsorteringene	31
Tabell 5: Oppsummering av analyse	67

1 Innledning

I denne oppgaven vil vi studere hvordan endringer i et tradisjonelt marked kan påvirke og til dels endre de strategiske tilpasningene hos markedets aktører. Vi vil se på hvordan norske eksportører av et tradisjonelt produkt som tørrfisk bedre kan tilpasse seg til nye forbrukertrender i det italienske markedet for tørrfiskbaserte produkter. Dette for at de skal kunne overleve som fremtidige leverandører til markedet.

Tørrfisk er fremdeles et populært produkt i Italia, men forbrukerne blir i stadig mindre grad i stand til å på egenhånd forstå bearbeidingen av en tørrfisk fram mot et gryteklart produkt. For å lykkes i det endrede italienske markedet må aktørene tilpasse seg og utvikle nye markedsstrategier. Til dette er det knyttet en rekke teknologiske og markedsmessige utfordringer.

1.1 Bakgrunn

Gjennom historien har Norge kjempet for sin velstand. Store deler av denne velstanden kom av oljefunnet lille julaften 1969. Etter dette har landet klart å bygge et velstående og velfungerende samfunn der vi ruver høyest på internasjonale kåringer om levevilkår (Regjeringen.no, 2016). Olje- og gassindustrien er fremdeles en viktig pilar i norsk økonomi, men mange mener oljeindustriens suksess gradvis vil avta i årene som kommer. Om dette skjer må vi ha styrke også utenfor oljeplattformene. Fremtiden kommer raskt og ingen vet hva den vil inneholde. Det vil dermed bli stadig viktigere å ivareta og utvikle landets andre næringer. Fiskerinæringen er en av næringene som er spådd en lys og svært betydningsfull fremtid. Den vil bli ekstra viktig om olje- og gassindustrien fases ut.

Fiskerinæringen er en bærekraftig og langvarig næring med stor viktighet. Det er spådd at fiskerinæringen i nær fremtid vil ta over som Norges største næring. Karl A. Almås, spesialrådgiver i SINTEF for havbruk og fiskeri, mener at det kan skje allerede om bare et par tiår: “Vi vil trolig se at en sammenkobling av biobaserte næringer og ny biomarin industri vil krysse verdiene skapt fra fossile næringer rundt 2035-2040” (Budalen & Johansen, 2017).

I 2018 nådde Norge nye høyder da vi eksporterte fiskevarer verdt 99 milliarder NOK. Å være fisker har gått fra å være relativt lavt lønnet til topplønninger, og det å inneha fiskebåter er svært verdifullt. I løpet av de ti siste årene har verdien av norsk sjømateksport økt med 122 prosent. Laksen står for den definitivt største økningen, men vi finner også rekordhøye

eksportverdier hos andre fiskearter. Dette gjelder også videreforedlede sjømatprodukter som tørrfisk. Prisveksten på norsk torsk og hyse, som brukes i tørrfiskproduksjon, har vært svært høy i 2018. Norge eksporterte 5200 tonn tørrfisk i 2018, noe som utgjør en volumøkning på 12 prosent, og en verdiøkning på 76 millioner kroner fra 2017 (Norges Sjømatråd, 2019).

Renate Larsen, administrerende leder i Norges Sjømatråd, hevder at det finnes et stort potensiale for økt verdiskapning i Norge når det gjelder videreforedling av norsk sjømat. Bearbeidingsgraden på norsk sjømat har falt de siste årene, og i 2018 var andelen ubearbeidet fisk økt til 72 prosent. Denne høye andelen viser at Norge kan ha et betydelig potensiale for økt verdiskapning, og kan tilsi at det kan være mulig å oppnå økt verdi på produktene, ivaretagelse av restråstoff og flere arbeidsplasser. En av de største artene som eksporteres er torsken, og historisk sett har denne blitt bearbeidet, enten saltet, tørket eller filetert før den forlater landet. Andelen bearbeidet torskeråstoff har i de senere årene gått ned, i dag er det kun 58 prosent som blir bearbeidet i Norge (Norges Sjømatråd, 2019). Med et slikt potensiale synes vi at det er interessant å gå dypere inn denne næringen. Grunnet oppgavens begrensning har vi valgt å ta for oss en næring med en lang og spennende historie, nemlig tørrfisknæringen.

Nordmenn, spesielt nordlendinger, er stolte av tørrfisken. Det blir sett på som et høykvalitetsprodukt, og har fått internasjonal oppmerksomhet. Mange kaller tørrfisken “havets gull”. Tørrfiskens betydning kan sammenlignes med det parmesan og balsamico er for italienerne; et produkt av høy kvalitet og lang historie. Tørrfisknæringen har vært svært betydningsfull for generasjonene før oss, noe som hjelper oss til å forstå hvorfor det er viktig å opprettholde tørrfiskens posisjon i fremtiden.

For å få et dypere innblikk i næringens utfordringer har vi intervjuet sentrale aktører i markedet. Blant disse er fiskeriutsending Trym Eidem Gundersen fra Norsk Sjømatråd, Rolf Sørland fra Innovasjon Norge avd. Milano, Bent Dreyer i Nofima og Charles Aas i Norges Råfisklag. Dette har hjulpet oss til å få en dypere forståelse av markedet og dets utfordringer. Vi vurderer de ovennevnte som viktige og upartiske respondenter med et nøytralt syn på næringens nåværende aktiviteter. Våre samtaler med dem har ledet oss inn på sporet om at tørrfiskmarkedet i Veneto-regionen i Italia er i endring. Dette er et av næringens største og viktigste markeder. Det blir stadig færre delikatessebutikker, flere kvinner i jobb og et større behov for raske middagsretter som er lett tilgjengelige. Vi ønsker med vår oppgave å bidra med kunnskap om hvordan norske bedrifter kan tilpasse seg for å møte fremtidens

tørrfiskhandel og avdekke eventuelle fokusområder og forbedringspotensialer. Det italienske markedet er svært differensiert fra region til region. Selv om man ser en del overordnede trekk og endringer er det ofte spesifikke forbruksmønster og industrielle tilpasninger i de ulike regionene. For å avgrense oppgaven til et håndterbart arbeid har vi derfor valgt å fokusere på hvordan tørrfisknæringen bedre kan posisjonere seg i markedet i Veneto-regionen.

1.2 Problemstilling og avgrensning

På bakgrunn av det vi har gjort rede for innledningsvis har vi kommet fram til følgende problemstilling:

“Hvordan kan norske eksportører av tørrfisk forbedre sin posisjonering for å møte endringene i krav i det fremtidige italienske markedet for tørrfiskprodukter i Veneto-regionen?”

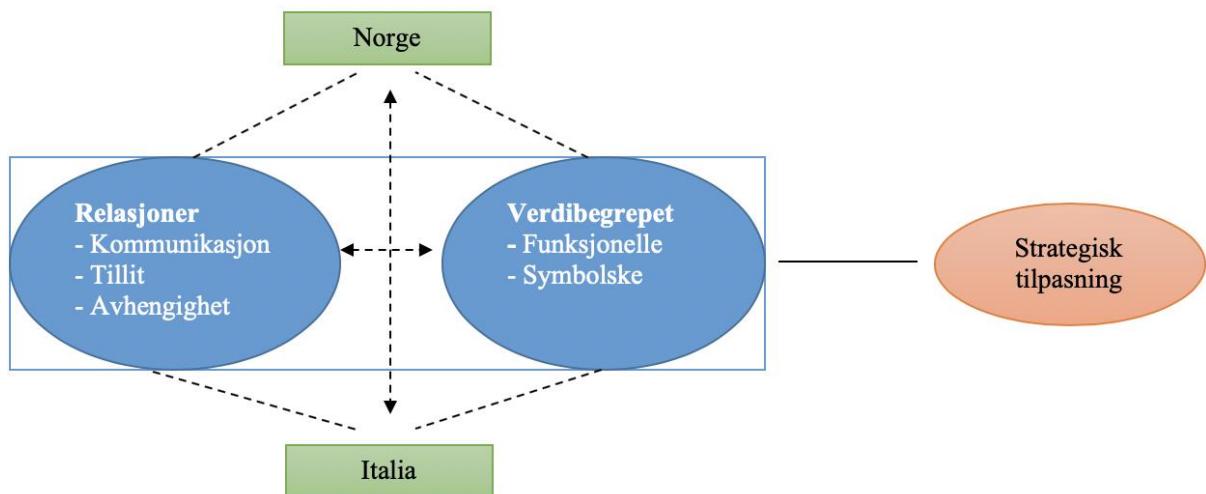
I arbeidet med å utarbeide svaret på problemstillingen har vi også utformet 3 forskningsspørsmål:

1. Hvilken betydning har relasjonen mellom norske eksportører og italienske importører for nåværende handel og en eventuell ny fremtidig tilpasning?
2. I hvilken grad har næringen engasjert seg for å møte markedets stadig endrede behov? Er det muligheter for større eller annet engasjement i fremtiden?
3. Hvilke verdier ved tørrfiskproduktet står sterkt/sentralt hos aktørene med marked i Veneto-regionen?

Ved å besvare det første forskningsspørsmålet forsøker vi å gjøre rede for hvordan relasjonene mellom aktørene i verdikjeden har påvirkning på nåværende handel og en eventuell ny strategisk tilpasning i markedet. Formålet med det andre forskningsspørsmålet er å avdekke hvilke endringer og strategiske tilpasninger som allerede er gjort, hva aktørene har lyktes eller mislykkes med i fortiden, og hva som kan jobbes videre med fremover. For å finne ut hvilke endringer som eventuelt kan gjennomføres vil det tredje forskningsspørsmålet kunne hjelpe oss. Dette tar for seg hvilke verdier ved tørrfiskproduktet som står sentralt for aktørene i markedet. Her vil vi fokusere på henholdsvis de funksjonelle og de symbolske verdiene.

Ved å få klarhet rundt dette vil vi kunne ta stilling til hvilke områder som bør være i fokus ved en eventuell ny strategisk tilpasning, og hvordan man kan angripe dem på best mulig måte.

I arbeidet med å besvare oppgavens problemstilling og de tilhørende forskningsspørsmålene vil vi presentere en forskningsmodell som viser hvordan relasjoner og verdibegrepet henger sammen med og påvirker aktørenes strategiske tilpasning. Denne legger utgangspunktet for det senere presenterte teorikapitlet hvor de tre hovedtemaene består av henholdsvis posisjonering/strategisk tilpasning, relasjoner og verdibegrepet.



Figur 1: Forskningsmodell

Forskningsmodellen er utarbeidet etter inspirasjon fra en artikkel skrevet av Voldnes, Grønhaug og Nilssen (2012). Fenomenet i denne sammenhengen er tørrfiskhandelen mellom aktører i Norge og Italia, og hvordan aktørenes relasjoner og verdibegrep står i sammenheng med en eventuell ny strategisk tilpasning i fremtiden.

1.3 Oppgavens struktur

Vår oppgave inneholder syv kapitler, og i det følgende vil vi gi en oversikt over oppgavens videre oppbygning og hovedtemaer.

Kapittel 2 - Strategi, interorganisatoriske relasjoner og produkttilpasninger

I dette kapitlet vil vi presentere det teoretiske rammeverket som legger grunnlaget for vår undersøkelse. Teorien er knyttet opp mot problemstillingen, og vil bli benyttet i analysen for å knytte undersøkelsens empiriske funn opp mot teori.

Kapittel 3 - Metode

I kapittel tre vil vi presentere metodisk tilnærming og forskningsdesign. Her vil vi også argumentere for valget av type datainnsamling og beskrive de ulike fasene i forskningsprosessen.

Kapittel 4 - Bransjen

Under dette kapitlet fant vi det hensiktsmessig å gi leseren et innblikk i oppgavens kontekst. Vi vil gå dypere inn på produktet tørrfisk og dets posisjon i det norske markedet, det historiske samarbeidet mellom Norge og Italia, det italienske markedet med fokus på Veneto-regionen, og til slutt oppbyggingen av distribusjonskanalen.

Kapittel 5 - Empiri

I dette kapitlet presenterer vi de empiriske funnene i vår kvalitative undersøkelse. Kapitlet er delt inn etter norsk og italiensk side.

Kapittel 6 - Analyse

Her kobles de empiriske funnene fra kapittel 5 opp mot det tidligere presenterte teoretiske rammeverket.

Kapittel 7 - Konklusjon

I konklusjonen blir funnene fra analyse og drøfting benyttet til å konkludere med en mulig strategisk tilpasning. Til slutt presenteres forslag til videre forskning.

2 Strategi, interorganisatoriske relasjoner og produkttilpasninger

2.1 Posisjonering

Endringer i interorganisatoriske relasjoner og kundebehov har tvunget mange bedrifter til å revurdere sin konkurranseposisjonering. I denne oppgaven ser vi på strategisk konkurranseposisjonering som et resultat av to kritiske dimensjoner. Verdien av bedriftens produkt- og tjenestetilbud, og bedriftenes relasjoner med sine handelspartnere. Effektiv konkurranseposisjonering er en nøkkelfaktor for en bedrifts langsiktige suksess, dermed er disse dimensjonene områder det bør rettes oppmerksomhet til (Penttinen & Palmer, 2007).

For å kunne gjennomføre en god konkurranseposisjonering vil bevissthet om hvordan endringer i det aktuelle markedets miljø skjer være av sentral betydning. Bedriftsstrategiske beslutninger er vanligvis basert på hvordan en organisasjon kan utnytte sine eksisterende konkurransefortrinn til å fremme verdi og sikre vekst. Bærekraftige konkurransefortrinn avhenger i stor grad av hvor godt bedriften utfører disse handlingene (Hooley, Piercy & Saunders, 2012).

Behovet for at bedrifter skal vokse har vært kjent for å stimulere til produkt- og markedsinnovasjon. Dette fører dem til å bestemme ulike organisasjonsstrategier basert på produktene de selger og markedene de vil inntre (Ansoff, 1984).

Ansoff vekstmatrise, utviklet av Igor Ansoff i 1957, fremhever fire viktige strategiske alternativer der en organisasjon kan tilpasse sine nye eller eksisterende produkter til et nytt eller eksisterende marked. Matrisen benyttes av bedrifter i beslutningsprosesser rundt produkttilbud og markedsvekststrategier. De fire strategiske alternativene som er vist i matrisen er: penetrering i eksisterende marked, utvikling av markedet, utvikling av produkt, eller diversifisering med nytt produkt til et nytt marked.

	Nåværende produkt	Nytt produkt
Nåværende marked	Markedspenetrering	Produktutvikling
Nytt marked	Markedsutvikling	Diversifisering

Figur 2: Ansoffs vekstmatrise (Ansoff, 1957)

Markedspenetrering er et strategisk alternativ for en organisasjon som ønsker å utvide sin markedsandel i et eksisterende marked, med et eksisterende produkt. Dette kan være et aktuelt alternativ for en organisasjon som ønsker å opprettholde eller øke markedsandelen, få markedsledelse, endre konkurranseprosesser innenfor et modnet marked eller øke bevisstheten blant eksisterende forbrukere. Markedspenetrering blir sett på som et alternativ med lav risiko som utnytter eksisterende ressurser.

Markedsutvikling anbefales til organisasjoner som har som mål å tilby et eksisterende produkt til et nytt marked. De ulike mulighetene organisasjonen kan benytte seg av i dette tilfellet vil være å utnytte et eksisterende produkt til et nytt geografisk område ved å bruke ulike produktdimensjoner, benytte nye distribusjonskanaler eller vedta ulike prisstrategier. Hovedmålet med markedsutvikling vil være å tiltrekke seg et nytt kundesegment til et eksisterende produkt (Ansoff, 1984). Risikoen forbundet med denne strategien blir vurdert til å være moderat på grunn av risikoen forbundet med å tre inn i et nytt marked.

Produktutviklingsstrategien er rettet mot organisasjoner som ønsker å tilby et nytt eller modifisert produkt til et eksisterende marked. Dette kan være et ønske som er basert på selskapets intensjon om å utnytte ny teknologi, beskytte markedsandeler ved å introdusere innovative produkter eller å utnytte overflødig produksjonskapasitet. Denne strategien medfører en moderat høy risiko på grunn av nivået av produktutvikling og forskning som kreves for å utvikle et nytt produkt til et marked som allerede er vant til et eksisterende produkt (Ansoff, 1984).

Den siste kvadranten i Ansoffs vekstmatrise er diversifisering. En slik strategi innebærer å tilby et nytt produkt i et nytt marked og brukes ofte når et marked har blitt mettet og overskuddet er begrenset (Lynch, 2009). Diversifisering har som regel en generell høy risiko på grunn av høye kostnader i forbindelse med for eksempel FoU og produktutvikling, eller kostnader ved å tre inn i et helt nytt marked (Ansoff, 1984).

I denne oppgaven vil vi kunne få nytte av Ansoffs vekstmatrise i utarbeidelsen av forslag til tiltak rundt produkttilbud og markedsvekststrategier som kan gjennomføres i tørrfisknæringen for å oppnå en fornuftig strategisk posisjonering i det italienske markedet i Veneto-regionen.

2.2 Relasjoner

Dagens italienske importører har ofte vært kunder hos de norske eksportørene i årtier og århundrer (Borch & Korneliussen, 1995). Tørrfisknæringen er preget av dype relasjonelle bindinger og tradisjoner, noe som gjør relasjonen mellom aktørene i distribusjonskanalen til et sentralt tema i denne oppgaven.

Sosiale relasjoner beskrives som menneskelige interaksjoner som er relativt varige. Sosial utvekslingsteori ser på menneskelig interaksjon som en pågående utveksling av gjensidig givende aktiviteter. Mellommenneskelige relasjoner utvikler seg på grunnlag av utvekslinger som en helhet, enten funksjonelle eller symbolske. Dermed vil produkter, tjenester eller informasjon som generelt verdsettes, i utgangspunktet utveksles. Det antas at aktivitetene varierer i utbytte og kostbarhet for de ulike partene i forskjellige anledninger, og at partene i en relasjon søker etter å maksimere utbytte og minimere kostnader. En givende relasjon vil opprettholdes, mens en kostbar relasjon etterhvert vil ta slutt (Burgess & Huston, 1979).

Generelt skiller man ofte mellom overfladiske og dype relasjoner. I overfladiske relasjoner har aktørene i fellesskap opplevd få situasjoner eller mellommenneskelige utfall, mens i dype relasjoner har de vanligvis opplevd et stort antall utfall i ulike relasjoner (Burgess & Huston, 1979). Den vanlige norske betegnelsen for en dyp relasjon er at det er en robust relasjon som har vart i mange år.

Verdien av ulike produkter, tjenester eller informasjon avhenger sterkt av hvem det er som tilbyr dem, og symbolske følelser i relasjoner opprettholdes i stor grad gjennom utvekslinger med affeksjonsverdi (Burgess & Huston, 1979).

Relasjoner mellom organisasjoner kan settes i sammenheng med mellommenneskelige relasjoner da det i prinsippet bygger på samme grunnlag. Disse relasjonene omtales gjerne som interorganisatoriske relasjoner.

2.2.1 Interorganisatoriske relasjoner

En relasjon mellom to eller flere ulike organisasjoner betegnes ofte som en interorganisatorisk relasjon, eller samarbeid og allianser. Yli-Renko, Autio og Sapienza omtaler interorganisatoriske relasjoner som de relasjonene en organisasjon har med sine eksterne aktører, eksempelvis kunder, leverandører, investorer eller offentlige tjenester (Yli-Renko, Autio & Sapienza, 2001). I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av Williams' definisjon. Han omtaler interorganisatoriske relasjoner som "juridisk separate organisasjoner som er knyttet til hverandre gjennom et utvekslingsforhold, gjennom felles eller komplementære mål, og/eller felles bånd eller sosiale forhold som opprettholdes over tid" (Williams, 2005, s. 223).

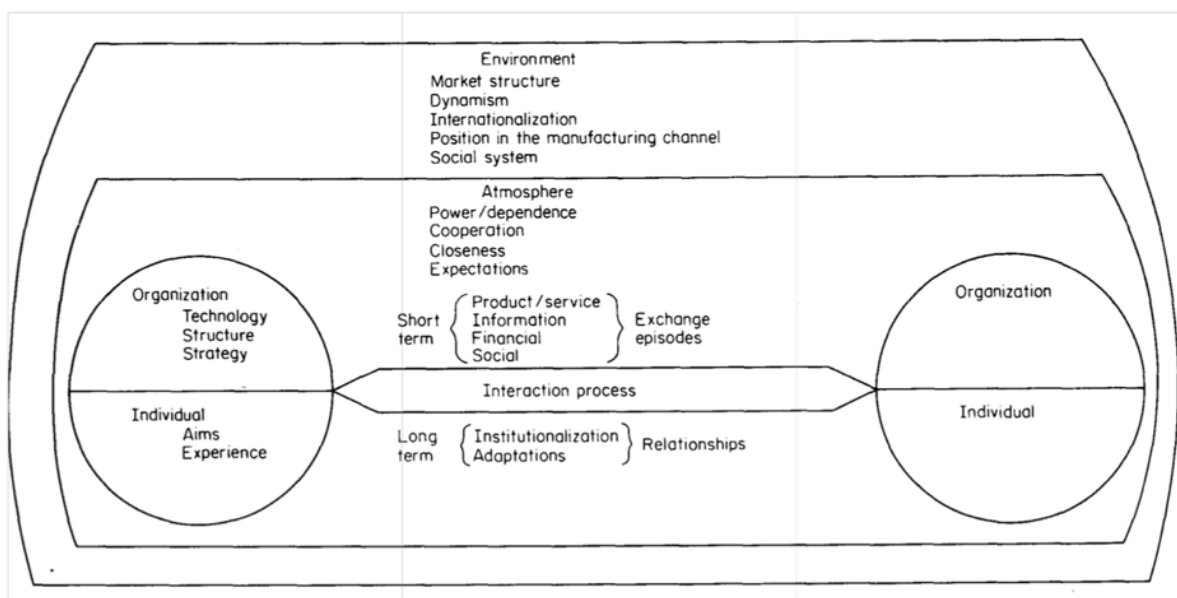
Relasjoner kan utvikles på mange ulike måter og variere i grad av hvor sterke de er. På den ene siden kan det være så enkelt som at relasjonen kun omfattes av enkel kommunikasjon som bestillingsbekreftelser, telefonsamtaler, etc. På den andre siden kan relasjoner være mye mer komplekse. Dette kan for eksempel dreie seg om at organisasjonen tilpasser seg etter den andre parten, eller at partene er mer eller mindre avhengig av hverandre. Tidsperspektivet er også en medvirkende faktor. Tidsperspektivet henger ofte sammen med styrken på relasjonen. En lang historie med kommunikasjon og utveksling vil knytte sterkere bånd mellom partene enn hva for eksempel en enkel og kortvarig relasjon vil gjøre, som tidligere beskrevet (Håkansson, 1982).

Interaksjonsmodellen (Håkansson, 1982) beskriver samspillet mellom to aktører i et industrielt marked og hvilke faktorer som påvirker relasjonen. Kortsiktige relasjoner eller "exchange episodes" omfatter som regel en enkel produkt/tjenesteutvikling, finansiell utveksling, informasjonsutveksling eller sosial utveksling. I motsetning tar de langsiktige prosessene for seg relasjonsspesifikke investeringer, som mer omfattende tilpasninger og institusjonalisering. Dette er det som kalles selve *interaksjonsprosessen*. De nevnte relasjonsspesifikke investeringene ble tidligere sett på som noe negativt. Dette fordi partene ble mer eller mindre avhengig av hverandre, noe som kunne gjøre at leverandørene blant annet enklere kunne forhandle om pris og i noen tilfeller nedprioritere kvalitetsaspektet.

I senere tid har man imidlertid kommet fram til at partene ofte ikke har noe annet valg enn å stole på den andres kompetanse og ressurser, ettersom det kun er gjennom gjensidig avhengighet at organisasjonene kan få tilgang til de ressursene de trenger og som de ikke har selv (Håkansson, 1982).

De kort- og langsiktige aspektene ved relasjonene blir igjen påvirket av *egenskapene* til de involverte partene. Videre vil enhver relasjon foregå innenfor et *miljø* som består av vertikal og horisontal markedsstruktur og generelle sosiale påvirkninger.

Til slutt inkluderes *atmosfære* som et viktig element. Etterhvert som partenes relasjon utvikler seg, kan synet på motpartens relative kraft endre seg. Forskning viser at samspillet mellom organisasjoner som samhandler er betinget av en klar oppfatning av den relative kraften til partene i samspillet, og de områdene som denne makten strekker seg til (Håkansson, 1982).



Figur 3: The Interaction Model (Håkansson, 1982)

Årsaken til at organisasjoner inngår samarbeid eller allianser med hverandre har ofte opphav i et behov for ressurser og delt kunnskap, noe som kan lede organisasjonen(e) til konkurransefortrinn. Dette er svært viktig for å overleve i et kompetitivt marked. Yli-Renko et al. argumenterer for at organisasjoner gjennom interaksjon med andre, kan få tilgang til ressurser i form av ekstern kunnskap som kan settes sammen med deres eksisterende kunnskap. Det vil si at en relasjon mellom kunde og leverandør også kan være en viktig del av kunnskapstilegnelse (Yli-Renko et al., 2001).

Men hvordan kan man oppnå dype relasjoner? Og hva er egentlig en dyp relasjon?

Hon og Grunig fokuserer på utfallet av relasjoner og hvordan man kan måle dem. De konkluderer med fire utfall som gode indikatorer på suksessfulle relasjoner: tillit, gjensidighet, forpliktelse og tilfredsstillelse. *Tillit* handler om den ene partens vilje og evne til å være åpen for relasjonens andre part. Indikasjonen om *gjensidighet* omhandler enigheten mellom partene om hvilken part som har makten til å påvirke den andre. *Forpliktelsesdelen* tar for seg i hvilken grad hver av partene føler at relasjonen er verdt å investere tid og penger i. Den siste indikasjonen handler om *tilfredshet*, altså i hvilken grad partene i relasjonen har en positiv oppfatning av den andre, med hensyn til utfallet av relasjonen (Hon & Grunig, 1999).

Voldnes, Grønhaug og Nilssen hevder at kryssnasjonale forretningsrelasjoner er forbundet med større usikkerhet enn hva en forretningsrelasjon innad i et land er. Dette skyldes blant annet kulturforskjeller, ulikheter i rettssystemer, ulike banksystemer og finansiering, eller forskjeller i infrastruktur. Videre trekkes det frem en rekke egenskaper som antas å påvirke tilfredshet i kryssnasjonale forretningsrelasjoner; *tillit, kommunikasjon/informasjonsdeling, avhengighetsgrad/makt og forpliktelse* (Voldnes, Grønhaug & Nilssen, 2012). Disse egenskapene kan sees i nær sammenheng med de tidligere nevnte funnene gjort av Hon og Grunig. Vi vil i det følgende gå nærmere inn på hver og en av egenskapene.

For å minimere usikkerheten hos begge aktører hevdes det at tillit mellom kjøper og selger er avgjørende for en suksessfull relasjon. Tillit i en forretningsrelasjon kan defineres som i hvilken grad bedriften stoler på at motparten er ærlig (Geyskens et al., 1999). Dessuten er tillit beskrevet som tanken om at motparten vil handle på en slik måte at det vil resultere i positive resultater for bedriften, og ikke foreta uforutsette handlinger som kanskje vil resultere i et negativt resultat. Imidlertid kan kulturell bakgrunn ha noe å si for de involverte partenes tillitsforhold, og kan dermed være med på å påvirke det som er nødvendig for å bygge en tillitsfull relasjon (Voldnes et al., 2012).

Kommunikasjon handler om i hvilken grad hver av aktørene er involvert i felles deltakelse i kommunikasjonsarbeid. Både kommunikasjonens omfang (dvs. kvalitet og deltakelse) og graden av informasjonsdeling er vist til å være positivt korrelert med tilfredshet i en relasjon (Dash, Bruning & Guin, 2007). Dessuten vil kommunikasjon og informasjonsdeling være en viktig del av det tidligere nevnte tillitsforholdet mellom partene.

Avhengighetsgraden mellom aktørene handler om i hvilken grad kjøper er avhengig av selger, og omvendt. En symmetrisk avhengighetsgrad mellom aktørene viser seg å gi høyere tilfredshet hos begge parter, mens en asymmetrisk avhengighetsgrad derimot er negativt relatert. Dette skyldes en forskjell i maktbalanse, derved en asymmetrisk avhengighetsgrad til en viss grad vil gi den ene aktøren makt over den andre. En balansert avhengighetsgrad er derfor å foretrekke for å oppnå høyest mulig grad av tilfredshet (Geyskens et al., 1999).

Forpliktelsesdelen handler i stor grad om i hvilken grad aktørene ønsker å opprettholde relasjonen, og er en viktig del for gjensidig verdiskapning for både kjøper og selger i verdikjeden (Voldnes et al., 2012). Aktørene er i større grad villig til å samarbeide og besvare hverandres henvendelser med en gang de føler en forpliktelse overfor hverandre. Relasjoner med høy grad av forpliktelse viser seg å være positivt korrelert med tilfredshet (Morgan & Hunt, 1994).

Hon og Grunig tar videre for seg strategier som organisasjoner kan benytte seg av for å opprettholde relasjoner. De fremhever at konseptene fra forskning på mellommenneskelige relasjoner også kan gjøre seg gjeldende for interorganisatoriske relasjoner. *Tilgang* er naturligvis helt essensielt for å kunne opprettholde en relasjon. Dette innebærer god kommunikasjon og åpen adgang til ressurser og kunnskap. *Positivitet* og engasjement er viktig for å holde den andre parten interessert og innebærer alt som organisasjonen eller det offentlige gjør for å gjøre relasjonen attraktivt for de involverte partene. Videre er det viktig å være *åpen* om tanker, planer og følelser ovenfor den andre parten for å opprettholde tillit. Dessuten må man være påpasselig med å *forsikre* motparten(e) om at relasjonen er legitim. Denne strategien kan også innebære å vise følelsen rundt en forpliktelse til relasjonen, slik som tidligere nevnt Morgan og Hunt også hevder. Nettverksbygging kan også være nyttig for å bevare en relasjon. Med det menes nettverksbygging med de samme gruppene som den andre parten har interesse av (Hon & Grunig, 1999).

Strategier som beskrevet over blir gjerne omtalt som relasjonsmarkedsføring. Typisk for relasjonsmarkedsføring er å oppfordre til å søke partnere til langsiktige relasjoner, f.eks. ved å fokusere på kundelojalitet fremfor å søke nye kunder. Man bør imidlertid være oppmerksom på flere ting enn det å velge passende kunder, det er viktig å engasjere seg i relasjoner kun når det er forventet at relasjonsmarkedsføring er i samsvar med bedriftens overordnede strategi. Relasjonsmarkedsføring bør kun utøves om det bidrar til en bedrifts strategi som ønsker å oppnå varige konkurransefortrinn (Morgan & Hunt, 1999).

Det er imidlertid viktig å nevne to potensielle “fallgruver” ved relasjonsmarkedsføring. For det første blir bedriftsledere advart for å unngå at eventuelle relasjonsbaserte ressurser blir en form for strategisk hindring. Dette kan være situasjoner der ressurser som bedriften har fått tilgang til gjennom sine relasjoner blir en strategisk hindring for bedriften ved at den leder bedriften til å ta dårlige beslutninger om for eksempel investeringer eller handlingsplaner. Et eksempel på dette kan være bedrifter som nyter tilgang til markeder som de har oppnådd gjennom relasjoner. Denne tilgangen kan gjøre en bedrift selvtilfreds, og kanskje hindre bedriften i å søke etter nye og bedre markeder for sine bedrifter. Når de langsiktige kostnadene ved eksisterende relasjoner og ressursene som deles mellom aktørene i disse relasjonene overveier de langsiktige fordelene, oppfordrer relasjonsmarkedsføring ledere til å vurdere hvordan situasjonen kan berges. Når en redning av relasjonen ikke er i langsiktig interesse hos alle aktører bør det gjøres en innsats for å avslutte relasjonen på en slik måte at man minimerer skade for samtlige aktører (Morgan & Hunt, 1999).

Relasjoner utgjør en stor betydning for internasjonal handel i tørrfisknæringen. I denne oppgaven vil Håkanssons interaksjonsmodell være av relevans da vi mener at å beskrive samspillet mellom aktørene og faktorer som påvirker relasjonene i distribusjonskjeden kan være nyttig i utarbeidelsen av et forslag til posisjonering i det nye markedet for tørrfiskprodukter i Veneto-regionen i Italia. Vi ser det derfor som nyttig å trekke fram indikasjoner på hva som kjennetegner en suksessfull relasjon der partene er tilfreds for å avdekke eventuelle forbedringspotensialer i tilpasningen av strategisk markedsposisjonering. I markeder der dype relasjoner mellom aktørene spiller en sentral rolle, som i vårt fokusmarked, vil det dessuten kunne være interessant å avdekke strategier for å opprettholde disse relasjonene på best mulig måte. Imidlertid er det også viktig å avdekke eventuelle fallgruver ved denne relasjonsmarkedsføringen. Setter de dype relasjonene mellom aktørene en stopper for en eventuell markeds- eller produktutvikling? Er de langsiktige fordelene større enn kostnadene ved de eksisterende relasjonene og ressursene? Dette er spørsmål som det kan være interessant å studere dypere og som kan tas i betraktning under utarbeidelsen av fremtidige posisjoneringsforslag.

2.3 Verdi

I det følgende kapitlet vil ta for oss verdibegrepet. Som tidligere nevnt er verdien av produkt- og tjenestetilbud også noe vi finner relevant å gå videre inn på i utarbeidelsen av et strategisk posisjoneringsforslag.

Kirkhaug skriver at verdier “er overalt og har fundamental innflytelse på menneskelig aktivitet - de styrer oppmerksomhet, beslutninger og prioriteringer - men ofte uten at vi er oppmerksomme på deres eksistens” (Kirkhaug, 2013, s. 56). Individuer vil tillegge verdier til objekter, handlinger og symboler, noe som vil påvirke deres valg. Om individet ikke ser verdien i produktet vil det dermed velge et annet produkt. De vil altså bortprioritere det som er uviktig og prioritere det av relevans og betydning.

Å definere og klassifisere verdier er utfordrende. Både Kirkhaug og Busch har i sine bidrag definert to grupper av verdier: “når verdier skal knyttes til ulike profesjoner, kan det være hensiktsmessig å skille mellom målverdier og instrumentelle verdier” (Busch, 2012, s. 32). Andre fokuserer på å skille funksjonelle verdier fra symbolske verdier. Dette viser at verdibegrepet er et komplekst og sammensatt begrep som kan sees fra flere sider. Disse bør legges til grunn før man forsøker å konkludere med hva en verdi er.

I en kjøpsprosess vil individer veie kostnaden opp mot goder ved produktet. En verdi kan anses som forholdet mellom det kjøperen gir og det kjøperen får. Disse godene kan være funksjonelle eller emosjonelle goder (Kotler, 2005). Kunden vil dermed kjøpe produkter som gir vedkommende en funksjonell eller emosjonell nytte. Emosjonell nytte kan sammenlignes med det tidligere nevnte symbolske aspektet. I denne oppgaven har vi valgt å samle de nevnte godene under begrepene funksjonelt og symbolsk aspekt. Det er viktig å påpeke at det er våre antagelser og vurderinger som har plassert dimensjonene under de to aspektene. Begge aspektene vil i varierende grad påvirke kjøperens valg. Under vil vi utarbeide en beskrivelse på hvordan disse aspektene påvirker kunden.

2.3.1 Funksjonelt aspekt

Under det funksjonelle aspektet settes fokuset på de dimensjonene som beskriver verdi som en tiltenkt slutttilstand. Det er fokus på de mer tekniske verdiene, og ikke følelsene de skaper. Verdiene her vil senere blir omtalt som fellesbegrepet funksjonelle verdier.

Funksjonell verdi

Når kunden vurderer et produkt vil produktet oppnå en funksjonell verdi idet han eller hun stoler på produsenten (Creusen et al., 2005). Leek og Christodoulides beskriver disse funksjonelle verdiene med kvaliteter som teknologi, kapasitet, innovasjon og reliabilitet (Leek & Christodoulides, 2012). Mange produkter vil variere i hvordan de møter en kundes behov. Om et produkt møter et behov på en utfyllende måte vil produktet tillegges høy funksjonell verdi. Den har altså de rette tekniske spesifikasjonene for å skape verdi hos kunden. Vi kan ut fra dette si at en funksjonell verdi blir tillagt et produkt idet kunden føler et behov for produktets spesifikasjoner. Eksempler på slike funksjonelle verdier kan for eksempel for matvarer være tilberedningstid, smak, lukt, utseende eller innhold. Det er imidlertid viktig å trekke inn at verden er i stadig endring, og kjøperens valg er flere enn før. Mange forskeres bidrag fremhever derimot at verdien produktet tilbyr kun kan sees som et verdiforslag. Verdien oppstår først når kunden tar i bruk produktet, ikke i det øyeblikket de rent fysisk kjøper det. Produktet er derfor som nevnt et verdiforslag, mens tjenesten som produktet leverer er det som gir verdi for kundene (Lusch & Nambisan, 2015).

2.3.2 Symbolsk aspekt

Verdibegrepet har også et mer symbolsk aspekt knyttet til seg. Det er det symbolske aspektet av pinnekjøtt og ribbe som får nordmenn i julestemning. Dette fordi slike retter har stor grad av tradisjoner og historie knyttet til seg. Vi vil i dette underkapitlet undersøke hvordan aspekter som snakker til følelsene vil kunne styre hvordan kunder definerer verdien til et produkt. Bidragene nevnt under vil senere bli omtalt under samlebegrepet symbolske verdier.

Merkekonsept

Når en kunde skal veie to merkevarer opp mot hverandre vil symbolsk merkevare være en påvirkningskraft. For å evaluere den verdien som tillegges må vi se på kundens holdning overfor merkevaren. Olsen, Peretz og Samuelsen definerer holdning som “en psykologisk tendens som blir uttrykt ved at et objekt blir vurdert med en grad av fordelaktighet eller ufordelaktighet” (Olsen, Peretz & Samuelsen, 2010, s. 159). I bedømmelsen av produktets verdi er det dermed også viktig å se på hvilken symbolsk verdi produktet vil videreformidle. Denne ekstra verdien gjør at kunden kan vurdere en merkevares verdi annerledes enn en annen merkevare med tilsynelatende like funksjonelle egenskaper (Kotler & Keller, 2006).

Om kunden oppfatter en slik større, symbolsk verdi vil man kunne opparbeide seg et betydelig konkurransefortrinn overfor konkurrentene. Om kunden videre ser store fordelsmessige egenskaper ved merkevaren, vil man kunne oppnå en høyere grad av lojalitet som vil kunne føre til en høyere betalingsvillighet. Denne kan være så stor som 20-25 prosent høyere, sammenlignet med konkurrentene (Kotler & Keller, 2006).

Kjerneverdier

Kjerneverdier er de verdiene som ligger lagret i oss som mennesker. «Kjerneverdier er uttrykk for en persons mest grunnleggende overbevisninger om hva som er rett og galt, og er ofte ervervet gjennom oppvekst og grunnleggende utdanning» (Kirkhaug, 2013, s. 61).

Vi kan altså se på dette som verdier vi har indirekte fått gjennom tidligere opplevelser. Ethvert menneskes fortid vil være med på å påvirke hvordan man handler som kunde. Dette kan få en betydning for hvilke produktegenskaper vi vektlegger i en beslutningstaking. For eksempel kan man være lært opp til at matvarene skal være kortreiste, ha lavt fettinnhold eller lignende, og dermed vektlegge disse egenskapene når man skal handle matvarer.

2.3.3 Kvalitet

Kvalitet og verdi er to nærliggende begreper som krysses eller påvirker hverandre. Å finne en definisjon på hva som er tilfredsstillende kvalitet er umulig, dette fordi prosessen er en subjektiv prosess der individer selv setter kvalitetsstandarden. Et produkts kvalitet er dermed relativt. Kvaliteten består ikke i seg selv, men i relasjon til hva man tar sikte på med produktet (Sandholm, Hagen, Videm & Hoff, 1971). Sandholm, Hagen, Videm & Hoff foreslår et mål på et produkts kvalitet. Sett fra kundens perspektiv kan dette representeres som nytteverdi/brukskostnad.

Et produkts nytteverdi kan betraktes som hva produktet gir kunden. Dette kan være både i kroner og øre, eller i form av nytte. Nyten kan være trivsel, arbeidsbesparelse, tidsbesparelse, tradisjoner, følelser, og så videre. Brukskostnaden er det kunden må gi fra seg for å benytte seg av produktet. I likhet med nytteverdi kan dette måles i valuta, men også i følelser som produktet gir kunden. For at kunden skal bli tilfreds med kvaliteten må forholdstallet være over 1.

De fleste som har oppholdt seg på flyplasser er kjent med høye priser på restauranter og utsalgssteder. Om man velger å kjøpe en middagsrett her til høy pris vil det kreve mer av produktet for å gjøre kunden fornøyd med kvaliteten. Om prisen blir høyere enn nytten den gir, vil kunden sitte igjen med en dårlig følelse etter kjøpet og dermed fastslå at det var av lav kvalitet. Om den samme kunden hadde betalt en lavere pris ville vedkommende ikke forventet like mye av produktet, og dermed definert kvaliteten som god. Det er derfor viktig å se disse to faktorene i sammenheng når man skal distribuere et produkt.

2.3.4 Pris og betalingsvillighet

Kvaliteten og verdien av et produkt vil påvirke en kjøpers betalingsvillighet, som igjen vil påvirke prisen. Wertenbroch og Skiera (2002) definerer betalingsvillighet som den maksimale prisen en kjøper er villig til å betale for en gitt mengde av et produkt/gode.

Betalingsvilligheten vil også bli påvirket av den subjektive verdien en kjøper legger i et gode. Vi må dermed se produktets symbolske verdi for kjøperen i sammenheng med betalingsvilligheten.

En studie gjennomført av Van Kempen viser at forbrukere innehar høyere betalingsvillighet når det kommer til designermerker (Van Kempen, 2004). Bakgrunnen for dette er den kollektive oppfatningen av produktets verdi. Målet med konsumet av et gitt produkt er blant annet å søke gruppetilhørighet og å øke sin egen selvtilit. Luksusprodukter kan dermed selges til en høyere pris enn produkter med tilnærmet ren funksjonell verdi.

Wathieu og Bertini argumenterer for at symbolske merkevarer, med høy pris, vil øke kjøperens tidsforbruk i kjøpsprosessen (Wathieu & Bertini, 2007). Dermed vil en kostbar vare gjøre at man bruker lenger tid på å undersøke enn om den er mindre kostbar. En luksusvare vil derfor ha en lengre kjøpsprosess enn varer som er mer standardiserte. I en lengre kjøpsprosess er det mer informasjon som blir innhentet og bearbeidet, og det vil også være flere punkter man kan påvirke kjøperen på.

Det er mange produsenter som fokuserer på høy kvalitet, men dette er ofte en kostbar prosess som naturlig nok vil føre til høyere priser. Bertini, Wathieu og Iyengar (2012) undersøkte om kjøperne er villige til å betale mer for høy kvalitet, basert på fire eksperimenter. Konklusjonen var at kjøperne var villige til å betale mer om kvaliteten var god (Bertini, Wathieu & Iyengar, 2012)

I denne sammenhengen er det også interessant å se på hvordan kundene forholder seg til mer funksjonelle varer som for eksempel matvarer generelt. Wertenbroch og Skiera (2002) har kartlagt kundenes betalingsvillighet for disse funksjonelle godene. Deres studie viste at kundene som skulle kjøpe sterkt funksjonelle goder vil ha en betalingsvillighet som ligger tilnærmet lik produktets faktiske pris. Videre argumenterte de for at dette kommer av at kundene har sikkerhet i egne preferanser for funksjonelle produktkategorier, de hadde også en generell kunnskap om pris for produktene. Kjøpsprosessen til funksjonelle varer vil også ha kortere kjøpsprosess og foregå oftere enn de med høyere symbolsk verdi (Wertenbroch & Skiera, 2002).

Basert på alt dette forstår vi at det er flere faktorer som påvirker en kunde i en kjøpsprosess. Man kan på bakgrunn av de ovennevnte bidragene si at en kunde vil ha høyere betalingsvillighet dersom produktet har høy symbolsk verdi enn om det kun har en funksjonell verdi for kunden. Produkter som betyr noe mer enn bare funksjonalitet er derfor varer der betalingsvilligheten er høyere. Alle faktorene burde tas høyde for når man vurderer et produkt.

Oppsummert kan vi dermed si at en verdi er det en kunde må gi, målt mot hva den får. På spesielt dyre merkevarer ser vi eksempler på hvordan oppfattet verdi kan ha stor betydning. Om noe oppfattes som eksklusivt vil man ha større betalingsvillighet enn om det oppfattes som ordinært.

3 Metode

3.1 Valg av forskningsdesign

Vi har valgt et kvalitativt forskningsdesign for å best kunne besvare oppgavens problemstilling. Kvalitativ metode kan sees som en reaksjon på anvendelsen av den naturvitenskapelige metoden til å studere sosiale fenomener. Ved å benytte seg av en kvalitativ metode får man en god forståelse av sosiale fenomener gjennom menneskers tolkning av den sosiale virkeligheten. Denne typen forståelse kan man kun tilegne seg gjennom å observere dem og la dem snakke i sine egne ord (Jacobsen, 2005). Vi ønsker å forstå næringen og avdekke eventuelle problemfelt som respondentene anser som viktige og aktuelle. For å oppnå dette vil vi se på likheter, forskjeller og deres samhandling med markedet. Vi har valgt et intensivt design. Dette er et design som brukes for å få frem en så helhetlig beskrivelse av et fenomen som mulig. Det blir brukt til å få frem individuelle variasjoner og forskjeller i forståelsen av et fenomen, og hjelper oss også å definere likheter (Jacobsen, 2005). Empiriske data er i all hovedsak samlet inn gjennom dybdeintervjuer, og vil som nevnt ta for seg aktører innenfor tørrfiskhandelen mellom Røst og Veneto-regionen i Italia.

3.2 Kvalitetsvurdering av studien

I løpet av våre undersøkelser har vi jobbet aktivt for å kontinuerlig sikre studiens validitet og reliabilitet. Dette fordi vi personlig mener at validitet og reliabilitet er viktig for at man i fremtiden skal kunne ha tiltro til studien. På denne måten øker vi også vår egen sikkerhet på at vi ikke fremstiller et konstruert eller feil bilde av virkeligheten.

3.2.1 Validitet og reliabilitet

For å forsøke å besvare graden av validitet og reliabilitet har vi valgt ta utgangspunkt i spørsmål fremstilt av Jacobsen (2005, s. 214):

1. Har vi fått tak i det vi ønsket å få tak i (intern gyldighet)?
2. Kan vi overføre det vi har funnet til andre sammenhenger (ekstern gyldighet)?
3. Kan vi stole på de data vi har samlet inn (pålitelighet)?

Intern gyldighet

Det vi analyserer når vi ser på den interne gyldigheten er hvorvidt resultatene oppfattes som riktige. Grunnen til at ordet “oppfattes” blir brukt i definisjonen kommer av at de fleste samfunnsforskere har gått bort fra tanken om at noe kan være riktig. Selv naturfenomener som fysikk og kjemi kan det settes spørsmålstegn ved. Dermed må man basere den interne gyldigheten på hvorvidt dette oppfattes riktig for flere. Jo flere som er enige, desto større er den interne gyldigheten. For å sjekke dette kan vi enten validere våre svar mot andre, eller gå kritisk gjennom resultatene selv (Jacobsen, 2005, s. 214). Vi har til en viss grad valgt å gjøre begge deler.

Validering mot andre

Etter datainnsamlingen har vi igjen vært i samtale med næringen. Denne gangen også med Norges Fiskarlag, en organisasjon som arbeider for fiskerne i Norge. Leder Kjell Henning Ingebrigtsen har fått våre resultater fremstilt i en personlig samtale. Våre funn stemmer overens med hans oppfatning av næringen. Grunnen til at vi valgte å inkludere en organisasjon som ikke var deltakende i intervjuene, er å få et ekstra synspunkt på dataene fra en aktør som er utenforstående fra oppgaven.

Kritisk gjennomgang

I den kritiske gjennomgangen ser vi på til hvilken grad vi har intervjuet de rette respondentene for å besvare oppgavens problemstilling, og om disse har avgitt sann informasjon. Vi har gjennomgått våre aktiviteter og kommet frem til noen svakheter.

Svakhet	Begrunnelse
Mulig feil bilde	Vi har fokusert på tre store aktører på Røst, men det finnes flere aktør som dessverre ikke hadde mulighet til intervju. I et slikt lite samfunn kan en det tenkes at de andre aktørenes erfaringer ville gitt oss et annet resultat.
Se på de virkelige utfordringene med strategiske tilpasninger	Vi undersøkte også mulighetene med å intervju et innovativt selskap i Tromsø. Dette for å få synspunkter fra erfaringer av noen som har drevet med produktutvikling for å tilpasse seg et marked i endring. Dette var dessverre ikke mulig å gjennomføre. Dermed har vi nok et intervju som igjen kunne gitt oss nye og interessante synspunkter på vår problemstilling, om det ble gjennomført.

Tabell 1: Svakheter ved aktiviteter

Vi har også vurdert respondentenes evne til å gi korrekt informasjon. For å sikre valideringen valgte vi å fokusere på aktører som har et nært forhold til næringen. Dette fordi man tradisjonelt sett har større tiltro til de kildene som er nært det vi undersøker (Jacobsen, 2005). Vi har basert vår undersøkelse på respondenter som i all hovedsak har et nært forhold til næringen. Vi har holdt oss innenfor næringen, men også sett på synspunktene til de som arbeider lenger ut i distribusjonskanalen enn hovedrespondentene på Røst og i Italia. Som tidligere nevnt falt valget på Innovasjon Norge, Norges Råfisklag og Norges Sjømatråd. Disse respondentene ble benyttet som en støtte for få et mer helhetlig bilde av tørrfisknæringens miljø, samt respondenter som er utenforstående fra verdikjeden. Dessuten har de ikke store finansielle interesser tilknyttet verdikjeden, og dermed ikke ha klare motiver for å lyve. De er altså uavhengige kilder med god kunnskap. Data fra slike kilder vil i stor grad da kunne underbygge argumentet om at vår informasjon er gyldig (Jacobsen, 2005).

Ekstern gyldighet

Den eksterne gyldigheten omhandler i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres. Kvalitative studier har som fokus å forstå og utdype begreper og fenomener (Jacobsen, 2005). Siden vår undersøkelse er en kvalitativ undersøkelse som undersøker noe svært konkret, vil det være vanskelig å påstå at våre funn er representativt for en større populasjon enn den undersøkte. For å teste vår undersøkelses eksterne gyldighet har vi valgt å se på forhold som kan påvirke muligheten for en generalisering (Jacobsen, 2005).

Hvordan er enhetene trukket ut?

Vi har valgt å avgrense oppgaven til å omhandle relasjonen mellom aktørene på Røst og deres agent og importører i Italia. På bakgrunn av dette vil det være vanskelig slå fast at funnene kan gjelde alle aktører i næringen. Blant annet blir usikkerheten intensivert i ulik grad av lengden på aktørenes historie. Mange av aktørene i næringen er nyere aktører der kanskje relasjoner ikke er like forankret som hos våre respondenter. Dette vil da kunne gi utslag på hvilken konklusjon man kommer frem til. Vi konkluderer dermed med at resultatet i enkelte tilfeller kan gjelde for andre, dette når forutsetningene og erfaringene hos aktørene er de samme som hos våre respondenter. Det kan likevel ikke slås fast at dette helt sikkert også vil gjelde resten av tørrfisknæringen.

Pålitelighet

Videre må det settes spørsmålsteget ved om det er trekk i selve undersøkelsen som har skapt våre resultater. Faktorer som kan svekke påliteligheten er ulike stimuli og signaler (Jacobsen, 2005).

Undersøkereffekten er en slik stimuli vi må reflektere over. Denne effekten handler om i hvilken grad intervjuobjektene er blitt påvirket av intervjueren (Jacobsen, 2005). Under våre intervjuer har vi forsøkt å få til at vi begge var aktive deltakere i intervjuet, og at vi ikke stilte direkte ledende spørsmål. Dette for at ikke en av oss ubevisst skulle lede intervjuobjektet i en bestemt retning. Vi definerte imidlertid ikke på forhånd hvem av oss som skulle presentere hvert enkelt spørsmål. Dette kan ha påvirket studien både negativt og positivt. Negativt fordi intervjuene ikke ble helt like, og positivt fordi ulike måter å stille spørsmålet på kan få frem forskjellige svar. Våre respondenter ga i stor grad lignende svar, og vi tror dermed at ulikheten mellom intervjuene ikke har hatt påvirkning i særlig grad.

Konteksten av intervjuene var de samme hos både importører og eksportører. Her ble intervjuene gjennomført på kontor og møterom, noe som skapte en formell stemning. I intervjuet med agenten ble vi derimot invitert hjem. Her fikk vi møte hele familien, samt barnebarn som gikk ut og inn av rommet idet vi foretok undersøkelsen. Her var det altså en mer avslappet stemning. Alle intervjuene ble avtalt for forhånd.

Ved nedtegningen av data fokuserte vi på at intervjuene i ettertid skulle kunne høres igjen. Dermed, etter aksept fra intervjuobjektene, tok vi lydopptak under intervjuene og transkriberte disse. På denne måten fikk vi en god oversikt på hvem som hadde svart hva og under hvilken kategori. Vi valgte å gjøre lydopptak og ikke notater fordi vi ville sikre at svarene ble gjengitt på korrekt måte og ikke ble påvirket av siteringsfeil.

Vi konkluderer med at stimuli utenfor studien i liten grad har påvirket resultatet. Dette fordi vi begge har stilt spørsmål, tatt lydopptak og transkribert, og til en viss grad avholdt intervjuene i samme type lokaler.

3.3 Datainnsamling

I utarbeidelsen av oppgaven har vi gjennomført en omfattende datainnsamlingsprosess der vi har benyttet oss av både primær- og sekundærdata. Dette har vært nødvendig for å sikre kvalitet og validitet, da oppgaven i all hovedsak er basert på våre egne funn og resonnement. Oppgaven skal også kunne etterprøves, slik at andre som ønsket undersøke forholdet også ville fått samme konklusjon. Data er samlet inn ved hjelp av semistrukturerte intervjuer, og er gjennomført ansikt til ansikt, via Skype og telefonsamtaler. Transkriberte intervjuer er ikke lagt ved da det kan fremkomme sensitiv informasjon om respondentene som ikke er passende for offentligheten.

Primærdata

Primærdata er data direkte innsamlet fra kilden, og innebærer at forskeren samler inn data tilpasset en klart avgrenset og aktuell problemstilling. Metoder som ofte benyttes er intervju, observasjon eller spørreskjema (Jacobsen, 2005). Våre primærdata er som nevnt samlet inn gjennom intervjuer der vi har vært i fysiske møter med kilden og tilpasset intervjuguiden etter oppgavens problemstilling.

Sekundærdata

Sekundærdata er data som ikke er innsamlet direkte fra den originale kilden, man må dermed stille seg mer kritisk til hvor dataene kommer fra og til både kvalitet og validitet. Om man for eksempel skal undersøke historiske observasjoner må man benytte seg av sekundærdata. Å benytte sekundærdata betyr også at dataene er samlet inn til et annet formål enn den konkrete problemstillingen (Jacobsen, 2005). Våre sekundærdata er først og fremst historiske tall i forbindelse med bransjeutvikling og markedsstruktur. Disse dataene er hentet fra troverdige kilder, og bygger på kvalitetssikrede undersøkelser gjort av velkjente aktører. Vi er dermed trygge på at disse dataene stemmer overens med virkeligheten, og har stor tiltro til sekundærdataens kvalitet og validitet.

3.3.1 Valg av respondenter

Alle våre respondenter er nøye utvalgt til å passe inn i vår oppgave. Denne seleksjonen var todelt. Først fokuserte vi på å finne lokale tørrfiskprodusenter slik at våre funn kunne gi verdi til nærmiljøet. Valget falt dermed på Røst, som ligger en 25 minutters flytur fra Bodø. For å kunne gå mer i dybden valgte vi å fokusere på få respondenter.

Vi har vært opptatt av at dataene skal overholde kravet om validitet og reliabilitet, og satt derfor noen kriterier for valg av respondenter før vi tok avgjørelsen om utvalget. Kriteriene for valg av respondenter på produsent- og eksportørsiden ble at de skal ha en sentral rolle innen tørrfisknæringen på Røst, ha aktiviteter på Røst, handle med Italia i Veneto-regionen, og at de ga aksept på vår forespørsel om intervju. Valget av bedrifter falt på Røst Sjømat AS, A. Johansen AS og AS Glea. Alle er lokalisert på Røst og har de nødvendige kriteriene.

I utvelgelsen av respondenter på den italienske siden var kriteriene at de skulle være i samme verdikjede som bedriftene vi valgte på Røst, være i kontakt med en eller flere av aktørene på Røst på jevnlig basis, handle med tørrfisk i Veneto-regionen og at de ga aksept på vår forespørsel om intervju. Her valgte vi da å besøke og intervju importørene Paro s.r.l. og Tagliapietra s.r.l., samt tørrfiskagenten Francesco Aloia. I tillegg hadde vi som nevnt samtaler med Innovasjon Norge i Milano, Norges Sjømatråd's fiskeriutsending i Italia, Norges Råfisklag og Nofima. Dette for å tilegne oss kunnskaper som kunne være essensielle i utarbeidelsen av våre funn.

Symbolet X i tabellene nedenfor viser at respondenten tilfredsstiller det oppsatte kriteriet.

Norske produsenter/eksportører:

Kriterier for valg av respondenter	Olaf Pedersen, AS Glea	Geir Børre Johansen, Røst Sjømat AS	Arne Johansen, A. Johansen AS
Har en sentral rolle innen tørrfisknæringen på Røst	X	X	X
Har aktiviteter på Røst	X	X	X
Handler med Italia i Veneto-regionen	X	X	X
Gi aksept på forespørsel om intervju	X	X	X

Tabell 2: Kriterier for valg av respondenter på norsk side

Italienske importører/agent:

Kriterier for valg av respondenter	Ricardo Aloia, Aloia s.r.l.	Paro s.r.l.	Daniele Tagliapietra, Tagliapietra s.r.l.
Være i samme verdikjede som bedriftene vi valgte på Røst	X	X	X
Handle med tørrfisk i Veneto-regionen	X	X	X
Være i kontakt med en eller flere av aktørene på Røst på jevnlig basis	X	X	X
Gi aksept på forespørsel om intervju	X	X	X

Tabell 3: Kriterier for valg av respondenter på italiensk side

3.3.2 Utførelsen av intervjuene

Gjennomførelsen av intervjuene ble gjort under visse kriterier. Vi ønsket ikke å samle inn store mengder data, men heller å fokusere på færre aktører og samarbeidet mellom disse. Vi ville skape en god dialog med intervjuobjektene samtidig som vi guidet dem gjennom samtalen, noe som resulterte i at vi valgte semistrukturerte intervjuer. Undersøkelser viser at respondenten lettere er fortrolig til intervjueren når ansikt til ansikt-intervjuer gjennomføres (Jacobsen, 2005). Med den begrunnelsen har vi foretrukket å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt. Likevel ble telefonsamtaler benyttet der fysiske møter ikke lot seg gjennomføre. Ansikt til ansikt-intervjuene ble foretatt på Røst og i Veneto-regionen i Italia.

Vi besøkte Røst den 11. februar 2019. Våre intervjuobjekter her var som nevnt Røst Sjømat AS, AS Glea og A. Johansen AS. Vi benyttet oss av samme intervjuguide til alle respondentene, men tillot også avsporinger for å få frem de punktene hver enkelt respondent synes var aktuelt og viktig. Samtlige intervju hadde en lengde på ca. én time. Under besøkene skaffet vi oss dessuten en dypere forståelse av selve næringen gjennom omvisning i produksjonslokalene og fortellinger.

3. - 8. mars 2019 reiste vi til Italia. Turen startet i Milano før den gikk videre til de mindre byene Mestre og Padova som ligger i Veneto-regionen. Våre respondenter her var Innovasjon Norge, agenten Fransesco Aloia, og importørene Paro s.r.l. og Tagliapietra s.r.l. Vi la fokus på at disse intervjuene skulle være tilnærmet like som intervjuene som ble gjort på Røst. De holdt dermed ca. samme lengde og inneholdt tilnærmet like spørsmål. Dette gjorde det mulig sammenligne svarene opp mot hverandre og avdekke eventuelle forskjeller.

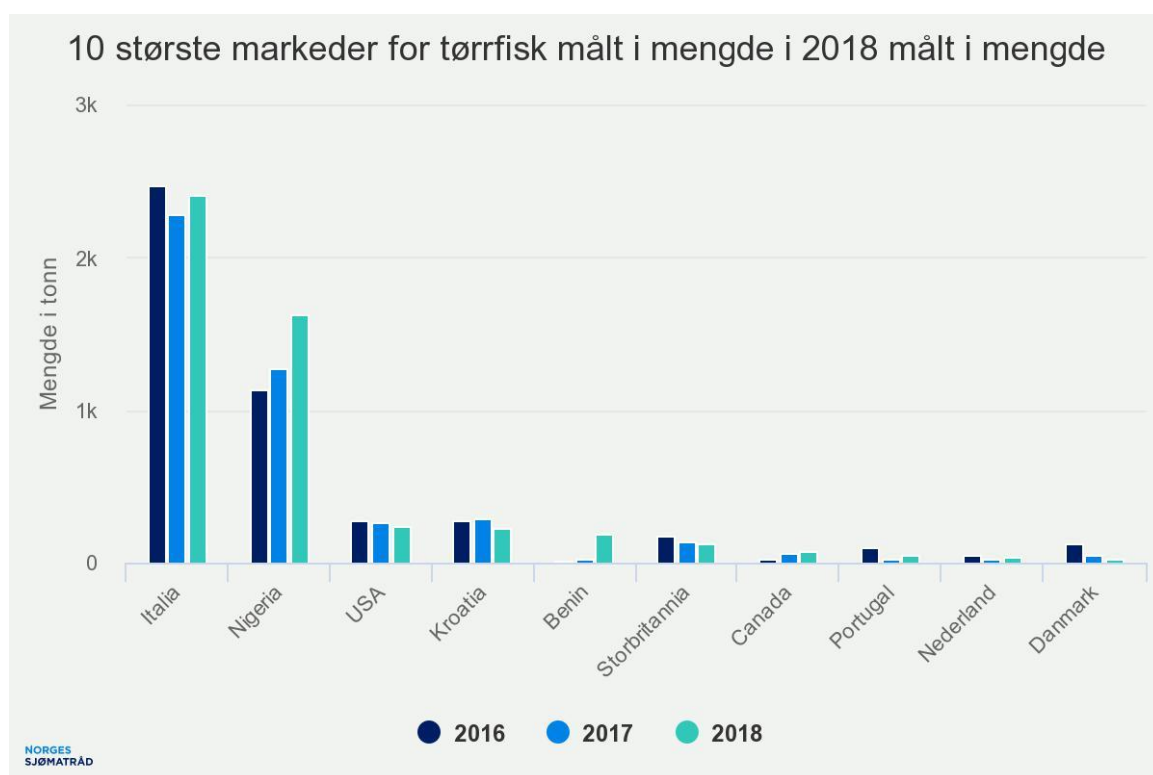
Sekundærdata er innhentet fra kilder vi har tillit til. Dette er i hovedsak data fra Norges Sjømatråd, som bransjetall, utvikling og konsumentundersøkelser. Disse undersøkelsene har blitt gjort direkte av Norges Sjømatråd, noe vi mener øker tilliten til dataene.

4 Bransjen

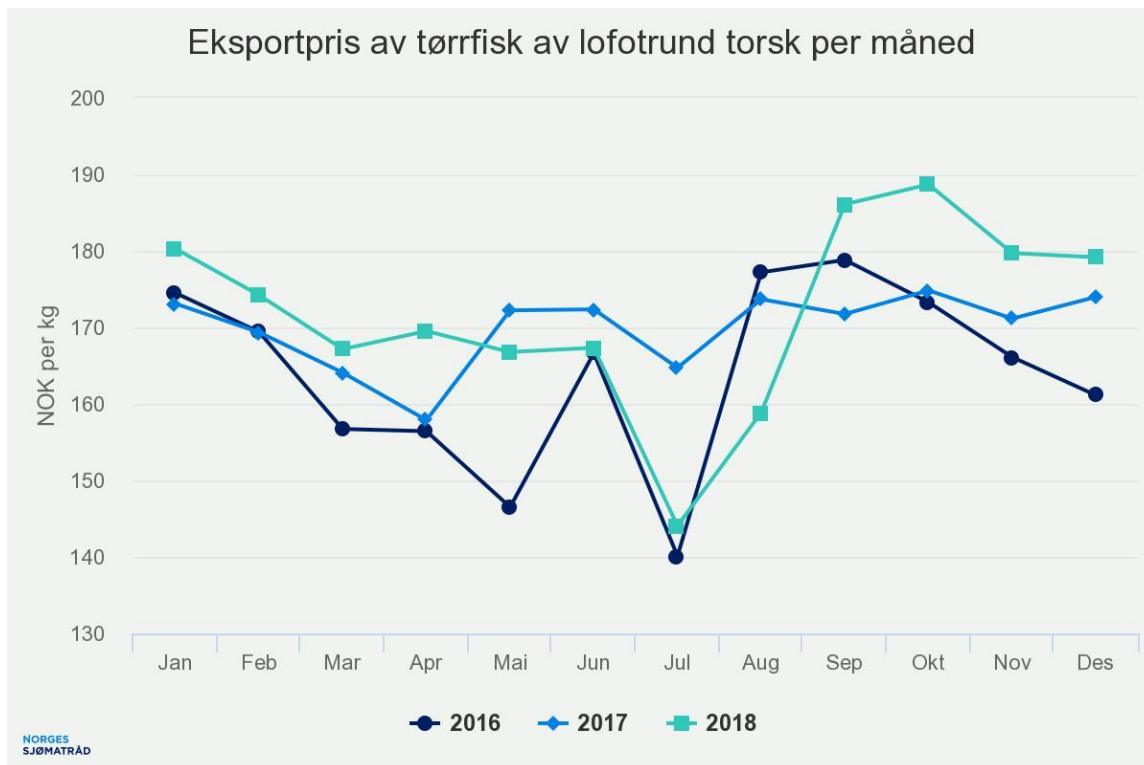
4.1 Innledning

I 2018 eksporterte Norge tørrfisk til en verdi av 655 millioner NOK. Italia var det definitivt største markedet med en verdi på over 452 millioner NOK og et eksportvolum på over 2400 tonn (Norges Sjømatråd, 2019).

Kiloprisen viser en oppadgående trend, noe som skyldes at eksportvolum og pris påvirkes av tilgjengelig mengde råstoff og råstoffpris. I tillegg har kvantum hengt (dvs. andelen råvare som blir avsatt til tørrfiskproduksjon) og valutakurs (forholdet mellom NOK og Euro) en betydning for prisen på tørrfiskprodukter (Edvardsen, 2009). Innenfor produktet tørrfisk finner vi en rekke ulike sorteringer. Mengde og størrelse på fisken som avsettes til tørrfiskproduksjon påvirker igjen mengde og kvaliteten på de ulike sorteringene. Under presenteres utviklingen i pris og mengde i de ulike markedene de siste årene. Nyere nøkkeltall fra Norges Sjømatråd viser at prisen har steget ytterligere i 2019. I februar 2019 gikk en kilo tørrfisk for 215,80 NOK, den høyeste prisen som er registrert noensinne (Norges Sjømatråd, 2019).



Figur 4: 10 største markeder for tørrfisk målt i mengde i 2018 (Norges Sjømatråd, 2019)



Figur 5: Eksportpris tørrfisk av lofotrund torsk per måned (Norges Sjømatråd, 2019)

Tørrfisknæringen har også mange andre viktige roller. Spesielt viktig er den for sysselsetting og ikke minst verdiskapning i Lofoten-området. SINTEF har sett på hvilken sysselsettingseffekt fiskerinæringa har for Norge. Her er den tydeligste konklusjonen at én arbeidsplass om bord i en båt skaper 2,85 arbeidsplasser på land (Richardsen, Myhre, Bull-Berg & Grindvoll, 2018).

I det norske markedet har vi valgt å fokusere på et spesifikt område, nemlig Røst, en øykommune helt ytterst i Lofoten. Dette grunnet øyrikets unike historie og relasjon til det italienske markedet som vi har valgt å fokusere på, Veneto-regionen i Italia. Fiskeri blir sett på som den viktigste næringen på Røst, og uten den hadde det trolig ikke bodd mennesker på øya (Skulpturlandskap Nordland, u.å.). En nedtrapping eller avvikling av tørrfisknæringen vil med stor sannsynlighet føre til at øysamfunnet ikke overlever, det er derfor viktig å sørge for at næringen opprettholdes.

Tørrfisknæringen er ikke bare viktig lokalt for Røst, den har også en betydning for Norge på nasjonalt nivå. Dette begrunnes med næringens påvirkning til å opprettholde Norges relasjon til det italienske markedet. Vi har mange eksportmarkeder der tørrfisk er populær, og Italia er som nevnt det største. Det er hit vi både sender størst kvantum fisk og størst andel av produktene med prima kvalitet (Borch & Korneliussen, 1995).

Det italienske markedet er svært differensiert og varierer mye fra region til region. Det finnes en del overordnede trekk, men vi finner spesifikke industrielle tilpasninger og forbruksmønstre i hver enkelt region. Spesielt er det et stort skille mellom Nord- og Sør-Italia, blant annet grunnet en høyere kjøpekraft i nord. Dessuten har det overordnede markedet gjennomgått en åpenbar strukturell endring de siste årene. Andelen detaljhandler reduseres stadig og flere kvinner er ute i arbeid (PlanetRetail, 2019). Det sistnevnte fører til at etterspørselen etter ferdige eller bearbeidede produkter og andelen restaurantbesøk øker.

4.2 Produktet tørrfisk

En av de eldste teknikkene som blir brukt for å preservere fisken er å tørke den på hjeller. Dette vil si at fisken bevares lengre slik at vi kan ha gleden av den resten av året. Dette er en komplisert og delikat prosess som utnytter naturkreftene til å lage et unikt produkt. Tørrfisk kan brukes til så mangt, men dagens marked har et begrenset mangfold av konsumenter, vi tror at de færreste aner omfanget av mulighetene som finnes med produktet.

Klimaet på Røst er perfekt for produksjon av tørrfisk, og oppfylles samtlige kriterier som må være tilstede for å oppnå den beste kvaliteten. Røst egner seg godt på grunn av sitt flate landskap med vind fra alle kanter. I tillegg går Golfstrømmen rett forbi, noe som gir milde vintre og kjølige somre.

Prosessten til et ferdig tørrfiskprodukt er lang. Den starter med at fisken fiskes på starten av året, før den tas ned i juni/juli og gjøres klar til salg i november/desember. Den skaper dermed god sysselsetting hele året. Grunnen til at vi har et fiske i årets første kvartal er de naturgitte forutsetningene om at torsken finner de rette omgivelsene og temperaturene som kreves for å gyte (Havforskningsinstituttet, 2016). Historisk gjorde dette det nødvendig for folk å finne måter å konservere store kvantum fisk i løpet av et kort tidsrom, noe som resulterte i blant annet tørrfiskproduksjon.

Innovasjon Norge poengterer at tørrfisk som produseres i Lofoten er av høy kvalitet. Kvaliteten er så god at tørrfisk, som det første norske produktet, har blitt kvalitetsstempelt av PGI (Protected Geographical Indication). Våre respondenter forteller at tørrfisks PGI-stempling foreløpig ikke har nådd ut til markedet, men at dette er et arbeid som vil starte i løpet av høsten 2019. PGI-stemplet er en indikasjon til forbrukeren om at varen kommer fra et bestemt område og er et produkt skapt med tradisjonelle metoder. Produktet må også ha god kvalitet (European commission, 2019). Det er per i dag kun den tørkede varianten av tørrfisk som har blitt tildelt kvalitetsstempelet. Andre produkter som har samme stempel er Parmigiano Reggiano og Balsamico Di Modena (Innovasjon Norge, u.å.).

Tørrfisk er et sunt og godt produkt som inneholder så mye som 75 prosent protein. I tillegg er innholdet av B-vitaminer, jod, jern og kalsium høyt (Martinussen, Ricardsen & Ulve, 2000). Det er mye som påvirker tørrfisks kvalitet, bl.a. størrelsen på råstoffet, vind, temperatur og andre værforhold. Dette fører til at kvaliteten er varierende, og en god kvalitetssortering er derfor viktig. Totalt blir tørrfisk sortert i 60 ulike sorter der lengde, vekt, utseende og øvrig kvalitet spiller inn. Ofte blir disse delt inn i fire hovedsorteringer, som presentert under (Borch & Korneliussen, 1995, s. 21).

Sortering	Beskrivelse
Primafisk	Fysisk topp kvalitet, fri for frostskafer og mugg. Denne fisken er også spesielt tilpasset spesielle kundekrav når det gjelder størrelse, utseende etc.
Sekundafisk	Denne tilfredsstiller de objektive kvalitetskravene. Dette vil si at den er fri for blant annet frostskafer. Sekundafisken er derimot ikke tilpasset de spesifikke kundekravene som primafisken.
Afrikafisk	Dette er fisk av lavere kvalitet. Dette er småfallen fisk av torsk og sei, og stor torsk med noe belegg i nakke og buk. Denne kan også ha frostskafer eller lukket buk.
Vrak	Dette er et produkt som ikke er egnet til menneskemat. Fisken kan være transkaget, sur, makk eller fuglespist.

Tabell 4: Oversikt over de fire hovedsorteringene (Borch & Korneliussen, 1995, s. 21)

Kunnskapen om de forskjellige sorteringene er en kunst i seg selv. Til dette blir det benyttet egne tørrfiskvrakere, et delikat og komplisert yrke. Denne kunnskapen har lenge vært et viktig konkurransefortrinn for de eksportørene som er godt etablert (Borch & Korneliussen, 1995).

4.3 Norsk tørrfiskeksport i et historisk perspektiv

For å forstå dagens tørrfisknæring er det viktig også se på hvordan fortiden har utartet seg. Dette spesielt fordi historien kan hjelpe oss å forstå hvilket arbeid som har formet dagens aktører. Tørrfisknæringen er en lang og tradisjonsrik næring som ofte går i arv gjennom generasjoner.

Livet i Nord-Norge har historisk sett vært svært utfordrende. Kalde vintre og uforutsigbare somre har bidratt til mange bekymringer for våre forfedre. Næringer som tørrfiskproduksjonen har vært avgjørende for overlevelsen til mange kystsamfunn. NRK skrev i 2017 en artikkel med følgende utsagn: “Tørrfisk er alt, hadde det ikke vært for den så hadde vi ikke fått satt grunnlaget for den bosettingen og næringsvirksomheten som vi har i dag” (NRK, 2017, 5. avsnitt). Torsken fiskes i årets første kvartal, noe som tvang våre forfedre til å finne mulige konserveringsmetoder. Det var slik tørrfisken og andre matretter som boknafisk, lutefisk og den internasjonalt populære retten bacalao ble til.

Historisk er også norsk tørrfisk det eldste større norske eksportproduktet vi kjenner. Den går så langt tilbake at de første nedtegnelsene om norsk tørrfiskeksport er datert helt tilbake til 800-tallet. Den jevnlige eksporten ble sannsynligvis startet på 1100-tallet, og lenge var den også den eneste større eksportnæringen vi hadde (Borch & Korneliussen, 1995). Denne handelen hjalp også menneskene som levde her i middelalderen til overlevelse. De byttet da tørrfisken mot andre handelsvarer (Borch & Korneliussen, 1995). Som vi forstår tyder dette på at mange av våre forfedre har satt stor tillit til næringen.

4.4 Et italiensk marked?

Historisk har tørrfisk blitt eksportert til flere markeder, og blant disse var Nigeria lenge viktig. Eksportvolumet til Nigeria har alene vært oppe i 24 000 tonn, noe som lenge gjorde dette til et av de aller største markedene. Markedet har imidlertid opplevd flere sammenbrudd. Blant annet etter Biafrakrigen i 1967 og deretter i 1982-83. Dette markedet etterspurte varierende kvalitet, noe som la til rette for produksjon utenfor Lofoten. Når markedet ble svekket ble også produksjon utenfor Lofoten området redusert. Italia-markedet økte da betraktelig i viktighet (Borch & Korneliussen, 1995). Det italienske markedet har strenge kriterier for tørrfisk, og etterspør hovedsakelig den høye kvaliteten som bare Lofot-produsentene leverer.

Det italienske markedet blir som nevnt innledningsvis ofte sett på som todelt, Nord- og Sør-Italia. Dette dreier seg hovedsakelig om forskjeller i kjøpekraft, den nordlige delen av Italia har en høyere kjøpekraft enn hva de har i sør (PlanetRetail, 2019). Det avsettes dermed mer primafisk i den nordlige delen. Videre skiller italiensk markedsstruktur seg fra mange andre EU-land med sin lave markedskonsentrasjon, men viser samtidig i nyere tid tendenser til et skifte med stadig flere supermarkeder og større butikker. Innad i Italia har vi dermed forskjellige markeder som alle har forskjellige preferanser. Våre respondenter fra Røst driver mest eksport til markedene som ligger i nord. Samlet er dette bakgrunnen for at vi valgte å fokusere på markedet i Veneto-regionen, nord i Italia.

4.4.1 Historisk relasjon med Norge (Røst)

“Altså Italia og tørrfisk. Det er ikke et arbeid, det er en livsstil.” - A. Johansen AS

Italia er et av de viktigste eksportmarkedene for norsk tørrfisk. Hvordan det hele startet er omdiskutert. Som tidligere nevnt er de første nedtegnelsene av norsk tørrfiskeksport datert til 800-tallet. Det er imidlertid en annen historie som går igjen hos de aktørene vi har vært i kontakt med.

Denne historien sier at det var den italienske handelsmannen Pietro Querini og hans mannskap som forliste utenfor Røst i 1432, som tok med seg tørrfisk hjem til Italia. Han ble dermed en viktig ambassadør for tørrfisk som eksportvare. Denne hendelsen skal ha ført til at det ble knyttet nære bånd mellom Querinis slektninger og andre som har engasjert seg i historien.

Konsumet økte betraktelig når paven i middelalderen anbefalte alle å avstå fra å spise kjøtt og fete produkter i visse tidsperioder. Dette gjaldt spesielt på langfredag og til dels også på påskeaften. Det finnes tilfeller der denne fasten gjaldt alt fra 40 til 150 dager i året (Nofima, 2013). Naturlig nok ga dette grobunn for en økt eksport av tørrfisk fra Norge, da tørrfisken har alle de ønskede egenskapene under fasteperioden. Det er et magert og sunt fiskeprodukt som har fått plass i flere tradisjonsrike retter.

Samarbeidet med Veneto-regionen har betydd mye for det lille øysamfunnet Røst. Så mye at den lille norditalienske byen Sandrigo har blitt en vennskapsby, og folket på Røst har skjenket italienerne et eget landstykke (NRK Nordland, 2009). Hver sommer arrangeres det også “Querini-fest” på Røst, der man kan oppleve kunst og kultur av høy kvalitet i spektakulære omgivelser i Lofoten. Til denne festen har det også blitt laget en egen opera, Querini-operaen, basert på historien om handelsmannen Querini. Dette er en gjennomført og profesjonell opera, med både nasjonal og lokal deltakelse. Sandrigo har svart med å døpe et av sine mest populære torg til Piazzetta Rost. På høsten arrangeres det dessuten en tørrfiskfestival i Sandrigo, og da stiller ofte Røstfolket opp (NRK Nordland, 2009).

4.4.2 Italiensk markedsstruktur

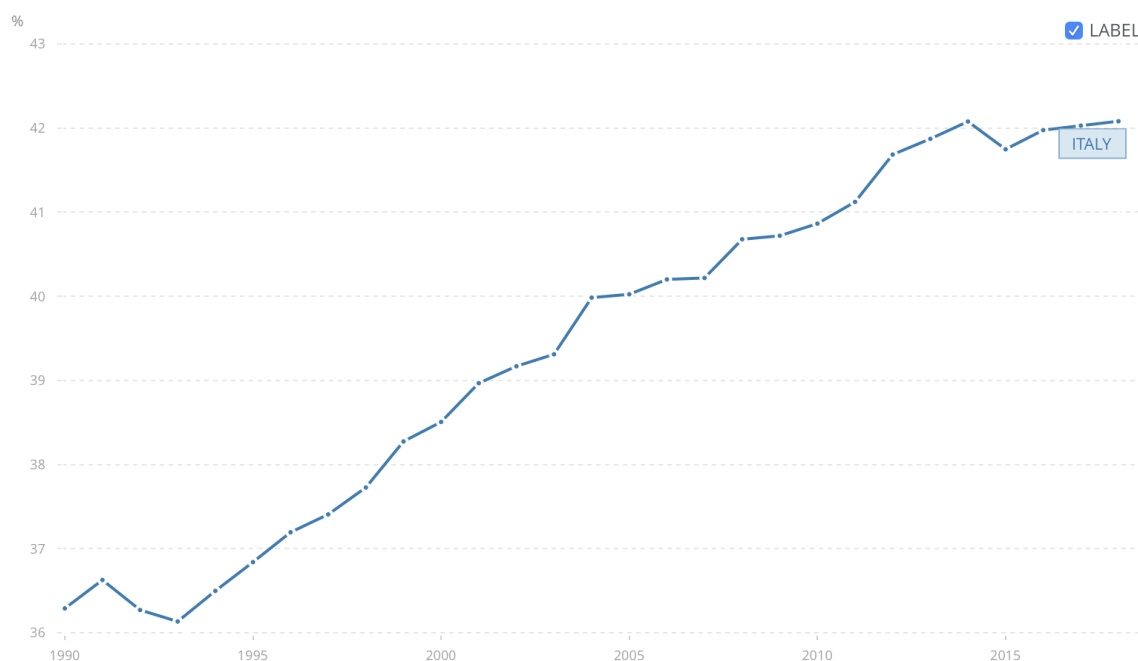
Dagligvarehandelen i Italia har en av EUs laveste markedskonsentrasjoner der de fem største aktørene utgjør kun 20 prosent av den totale markedsandelen (PlanetRetail, 2019).

Landet har som nevnt et klart definert rikdomsskille mellom nord og sør, noe som fører til at konsentrasjonen av detaljhandel er høyere i nord enn i sør. Til tross for at detaljhandelen har blitt betydelig redusert i resten av EU, har ikke denne andelen falt like mye i Italia. Noe av årsaken er at den italienske regjeringen har opprettet byråkratiske hindringer for oppstart av større butikker, noe som gjør at mindre supermarkeder lettere kan forsvare sine markedsandeler i konkurransen mot de store aktørene. De små supermarkedene favoriseres av italienerne grunnet deres ønske om å kjøpe dagligvarer i mindre mengder, men hyppig (PlanetRetail, 2019).

Til tross for dette har detaljhandelen gjennomgått en åpenbar strukturell endring de siste tiårene. Mer enn 100 000 småbutikker og detaljhandeler er nedlagt siden 1970, og enkelte steder har de større, moderne utsalgsstedene tatt en markedsandel på over 50 prosent (PlanetRetail, 2019).

Italienerne er verdenskjent for sitt kjøkken og livsstil, og utsalgsstedene tilbyr ofte et bredt utvalg av fersk mat med høy kvalitet. Den typiske italienske konsumenten karakteriseres som mer helsebevisst enn i mange andre land, og etterspør gjerne mer angående matinformasjon og ferskhet. De er dessuten villige til å betale en høyere pris for disse egenskapene enn det som er vanlig i mange andre markeder (PlanetRetail, 2019).

En annen viktig endring i markedet som er verdt å nevne er andelen av kvinnelig deltakelse i arbeidslivet. Italiensk kultur er preget av en lav prosentandel av kvinner i arbeidslivet. Dette grunnet balansegangen mellom jobb og familie. Kun 22,8 prosent av barn under 3 år hadde barnehageplass i 2018, og ofte blir de pleietrengende eldre i familien også overlatt til kvinnene. Imidlertid ser vi en stor utvikling i antallet kvinner i arbeid de siste 20 årene (MorningFUTURE, 2018). Grafen under er basert på statistikk fra Verdensbanken (The World Bank group), og viser utviklingen fra 1990 til 2018.

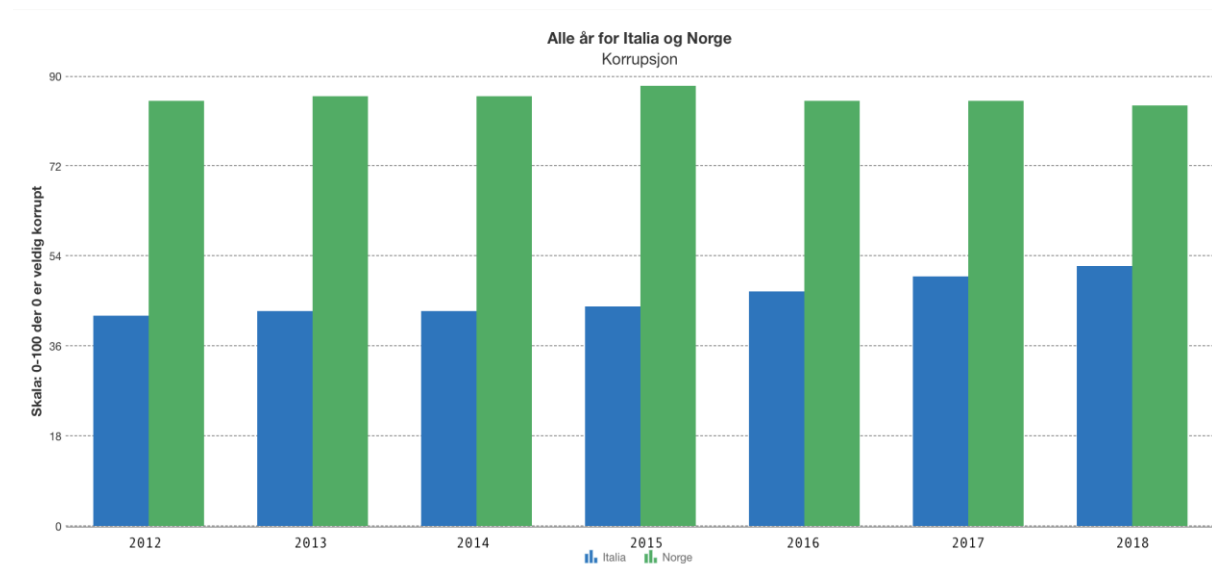


Figur 6: Utvikling i andel av kvinner i arbeid (% av total kvinnelig arbeidskraft) (The World Bank, 2018)

Videre er relasjonelle bindinger mellom aktører i næringslivet viktig for italienerne. (Innovasjon Norge, u.å.). Spesielt tillitsforholdet med forretningspartnere er svært viktig. Dette var også noe vi fikk erfare når vi besøkte Italia i mars 2019.

“These relationships are basically built on trust, it is the most important part. Without the trust it is not possible to make any stockfish business. (...) We work “on the word”. We also make it in a formal way, but the formal way is just to maintain order in the things. The main point is that it is all in “the word”. So the trust is basic.” - Ricardo Aloia, Aloia s.r.l.

Mye av årsaken til at tillit står sentralt i italienske forretningsrelasjoner kan være den høye korrupsjonsgraden i landet. FN-sambandet har utviklet en korrupsjonsskala med bakgrunn i data hentet fra Transparency International, en global organisasjon som arbeider mot korrupsjon. Dataene er bygget på graden av korrupsjon i landet slik næringslivsfolk, akademikere og risikoanalytikere oppfatter det. Skalaen viser korrupsjonsgrad fra 0-100, der 0 er veldig korrupt. Korrupsjonsgraden i Italia og Norge lå på henholdsvis 52 og 84 i 2018, altså finner vi en betydelig forskjell mellom landene i grad av korrupsjon (FN-sambandet, 2018).



Figur 7: Korrupsjonsgrad i Norge (grønt) og Italia (blått), utvikling fra 2012-2018 (Kilde: FN-sambandet, 2018)

4.4.3 Veneto-regionen

Grunnet begrenset litteratur om markedet for tørrfisk i Veneto-regionen har vi valgt å basere dette kapitlet på våre egne erfaringer etter reisen og intervjuene med våre respondenter. Noe litteratur vil imidlertid også benyttes.

Det er viktig påpeke forskjellene innad i Italia. Levesett, kultur og velstand varierer og påvirkes av hvor i landet man befinner seg. Dette har påvirket matkulturen, og dermed konsumet av tørrfisk.

“Veneto har nok mest innovative produkter, det er nok de som har utviklet produktene mest, i forhold til ferdigretter og kjøkkenretter. Napoli henger jo mye opp i den gamle strukturen, der selger de fiskefilet i fiskeforretninger” - Geir Børre Johansen, Røst Sjømat AS

Veneto er Italias femte største region basert på innbyggertall, og befinner seg i Nordøst-Italia rett øst for Milano. Størst er tørrfiskkonsumet rundt byene Venezia, Padova og Vicenza. Spesielt med Veneto-regionen er at de benytter ordet “baccalà” når de snakker om tørrfisk, i motsetning til resten av Italia hvor den kalles “stoccofisso” (Martinussen, Ricardsen & Ulve, 2000). Til denne regionen selges det mye av tørrfiskklassene Ragno, Westre Magro og Westre Demi Magro, som alle er tynn/halvtynn fisk under prima sorteringer (Borch & Korneliussen, 1995).

Gjennom respondentenes uttalelser forstår vi at tørrfiskkonsumet i Veneto bygger mye på tradisjoner. Det kommer fram at tørrfiskkonsumet baseres mye på den tidligere nevnte anbefalingen fra paven i Roma om at man ikke skulle spise kjøtt, men heller andre naturlig magre produkter under fasten. I Veneto har det dermed blitt en tradisjon å spise tørrfisk under fasteperioden. Dessuten er det vanlig å servere tørrfisk til festmiddager eller under julefeiringen. Regionen er kjent for sine svært tradisjonelle oppskrifter, som Mantecato og Baccalà alla Vicentina. Mantecato er en slags tørrfiskkrem som gjerne blir brukt som tilbehør til tapas og andre småretter. Baccalà alla Vicentina er en tørrfiskrett laget hovedsakelig av tørrfisk, med en saus av melk og parmesanost som er smaksatt med kanel og ansjos. Disse rettene er kjent for å ha en lang tilberedningstid og konsumenten skal gjerne vanne ut tørrfisken selv, noe som er svært tidkrevende. Respondentene forteller videre at tradisjonene står så sterkt at det har blitt dannet et eget brorskap rundt denne retten; Brotherhood of Baccalà alla Vicentina. Dette brorskapet ble dannet i Sandrigo, vennskapsbyen til Røst, hvor de også arrangerer den årlige tørrfiskfestivalen.

4.4.4 Distribusjonskanaler

Distribusjonskanalen har endret seg betraktelig ettersom årene har gått. Tidligere var norsk tørrfiskdistribusjon preget av at fisken gikk gjennom svært mange ledd før den nådde sluttforbruker. Fra den forlot eksportør kunne den gå gjennom så mange som fire-fem ledd før den havnet hos konsumenten. Disse leddene besto gjerne av en agent, importør, grossist, bløter og en detaljist (Borch & Korneliussen, 1995). Figuren under illustrerer hvordan den tidligere distribusjonskanalen så ut.



Figur 8: Tidligere distribusjonskanal (Kilde: Borch & Korneliussen, 1995, s. 58)

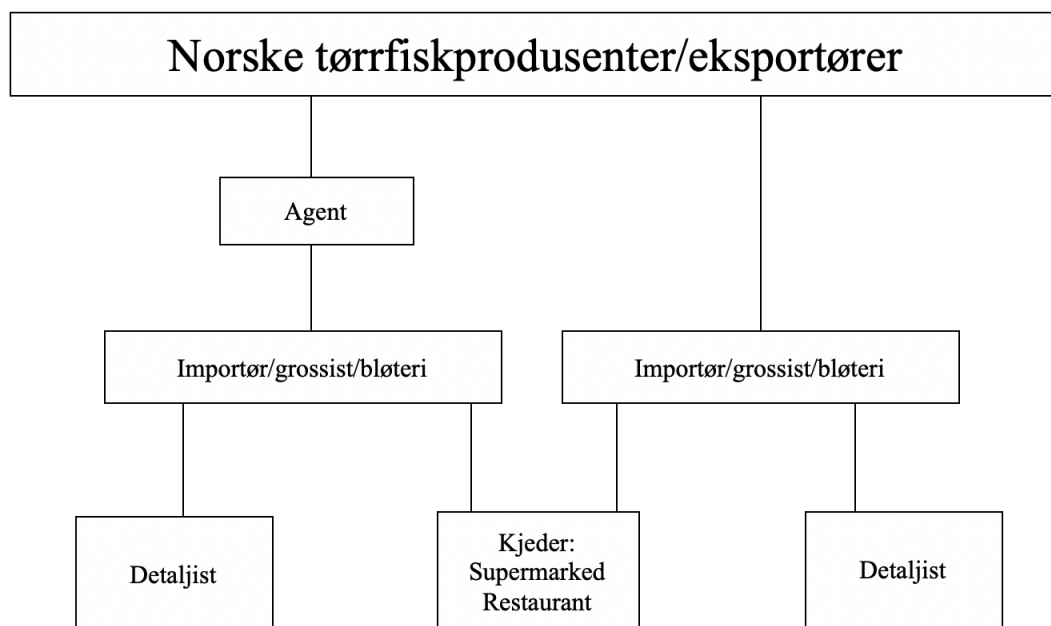
Agenten har som oppgave å skaffe betalingsdyktige kunder og kunnskap om markedet. Dessuten kan en agent bidra til å forminske kommunikasjonsbarrierer, da kun enkelte av eksportørene har lært seg italiensk. En av de største fordelene med å benytte seg av en agent er at det gir mindre behov for å engasjere seg i markedet. Agenten har oversikt over potensielle selgere og kjøpere, og representerer ofte flere norske eksportører. Eksportørene benytter seg som oftest av 1-3 ulike agenter. Agentprovisjonen ligger vanligvis på rundt 2 prosent av kontraktsummen (Borch & Korneliussen, 1995).

Importørene er vanligvis grossister med et bredere spekter av varer, og selger disse varene videre til bløterier. Bløteriene legger fisken i vann, og har som hovedmål å få den hviteste, tykkeste og tyngste fisken ut av bløtningen.

“Det italienerne tjener penger på, og har tjent penger på i alle år, det er vann. Det er det vannet som de klarer å få inn i fisken. Så når de kommer og.. Ja de får en fisk som de kan få lov til å bløte den opp, så får de forholdet 1:4/1:5, kanskje enda mer. Og da kan de jo selge ganske mye vann på den måten.” - Arne Johansen, A. Johansen AS

Videre går fisken ut til kjedebutikkene, restaurantene eller detaljistene, som utgjør det siste leddet før fisken havner hos konsumenten (Borch & Korneliussen, 1995).

Gjennom våre respondenters svar er distribusjonskanalen i dag betraktelig nedkortet. Flere av de tidligere mellomleddene er slått sammen, og i realiteten består dagens distribusjonskjede av kun to til tre mellomledd. Produsent og eksportør fungerer i dag som et ledd. Videre finner vi ofte agenten som et mellomledd før fisken havner i importørens hender. Importøren fungerer i dag ofte også som bløter, noen ganger som grossist, og enkelte ganger også som detaljist. Vi blir også fortalt at eksportørene noen ganger selger direkte til importøren, uten å gå via agenten. På denne måten unngår de å måtte betale agentens provisjon. Dette vil naturlig nok i stor grad påvirke agenten økonomisk, og er ikke særlig populært sett fra agentens side.



Figur 9: Dagens distribusjonskanal (etter inspirasjon fra Borch & Korneliussen (1995))

4.5 Oppsummering

Norge har lange tradisjoner innen tørrfiskproduksjon, og tørrfisk er et produkt vi er stolte av. Produktet var svært viktig for generasjoner før oss, og oppsto som en måte å konservere fisken på i mangel på andre alternativer. Etter at Nigeria-markedet falt bort, økte viktigheten av det italienske markedet. Dette markedet ønsker den høye kvaliteten som blant annet Røst kunne tilby.

Tørrfiskproduksjonen står svært sentralt på det lille øysamfunnet Røst, og er essensielt for overlevelsen av næringsvirksomheten på øya. Røst har også gode forutsetninger for produksjon av denne høye kvaliteten, hovedsakelig grunnet værforholdene.

Tørrfisk er kjent for å være et bra produkt med et sunt næringsinnhold. Tørrfisks høye proteininnhold og lave fettprosent har bidratt til at den har blitt en del av et katolsk kosthold, der man på enkelte dager skal spise retter med disse karakteristikkene. I tillegg til å ha en betydning for italienernes diett er det også en tilknytning mellom deres historie og tørrfisk. Det er flere forklaringer på hvordan eksporten oppsto. Historien om Querini som ble strandet på Røst er en av de mest gjenfortalte, det sies at denne hendelsen ble starten på et langt handels eventyr. Denne lange tradisjonen har videre bidratt til å opprettholde norske handelsrelasjoner til Italia.

Italiensk markedsstruktur skiller seg ut fra mange andre EU-land med sin lave markedskonsentrasjon. Man finner et klart definert skille mellom nord og sør, der Nord-Italia har en betydelig høyere kjøpekraft enn hva de har i sør. Til tross for at detaljhandelen ikke har falt like mye som i mange andre EU-land, har landet gått gjennom en åpenbar strukturell endring de siste tiårene. Detaljhandelen er betraktelig redusert, og de større butikkene øker stadig sine markedsandeler. Dessuten er flere kvinner ute i arbeid, noe som gjør at antallet restaurantbesøk og etterspørselen etter mer bearbeidede eller ferdige produkter øker.

Italienerne er dessuten kjent for å være helsebevisste, og etterspør ofte matinformasjon og ferskhet ved de produktene de kjøper. Disse egenskapene er de villige til å betale mer for enn de fleste andre markeder. Matkulturen innad i Italia varierer, mye grunnet de store forskjellene i kjøpekraft, kultur og velstand. Matkulturen i Veneto-regionen preges av tradisjon, med tradisjonelle oppskrifter som Mantecato og Baccalà alla Vicentina.

Distribusjonskanalen har også gått gjennom en endring de siste tiårene. Antall ledd fra eksportør til konsument er blitt betraktelig færre, dette fordi flere av leddene er slått sammen, og i dag fungerer importøren, grossisten og bløteren i praksis som et ledd.

5 Empiri

I dette kapitlet ønsker vi å presentere våre funn. Den kvalitative empirien er innhentet gjennom semistrukturerte intervjuer gjennomført på Røst og i Veneto-regionen i Italia. Forskningsmodellen presentert innledningsvis er utarbeidet for å gi en dyptgående forståelse av tema, og for å støtte opp under oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Vi har dermed valgt å dele presentasjonen av våre funn inn i følgende inndeling: relasjoner, verdi og posisjonering.

5.1 Relasjoner

Historisk sett har relasjoner og tillitsforhold vært svært viktig i den italienske handelskulturen. Rolf Sørland, direktør i Innovasjon Norge avd. Milano, forklarer dette på en god måte.

“Det er jo et relasjonssamfunn der man nødvendigvis ikke kunne stole på hvem som helst. Vi har hatt korrupsjon og utfordringer, slik at de du kan stole på er venner og familie. Du må ha tillit til de du gjør business med.” - Rolf Sørland, Innovasjon Norge

Dette har påvirket relasjonen mellom aktørene i dagens marked betydelig. Også fiskeriutsending Trym Eidem Gundersen støtter denne beskrivelsen av det italienske samfunnet.

“Det er jo et vennskap gjennom flere generasjoner, så det er nok viktigere enn i andre bransjer.” - Trym Eidem Gundersen, fiskeriutsending i Italia, Norges Sjømatråd

5.1.1 Norsk side (eksportører)

Røst Sjømat AS beskriver relasjonen mellom dem og agenten i Italia som dyp. Relasjonen strekker seg dessuten utover kun importør og agent, også familiene og barna har et forhold til hverandre. De har tidligere feriert sammen i Italia og feiret sankthans sammen i Norge. De hevder at en slik relasjon medfører økt grad av tillit, noe de setter stor pris på. Det fremheves også at denne typen tillitsrelasjon vil være en fordel dersom det for eksempel skulle oppstå problemer med produktene eller reklamasjon på en leveranse.

Gjennom intervjuet med AS Glea kommer det også fram at dagens relasjoner er dype, men de er likevel ikke like dype som de var før i tiden. Tidligere ble kundene invitert hjem til produsenten, og de ble tatt vare på hele veien.

Mye av årsaken til denne endringen hevdes å være at det tidligere lå litt mer til rette for det. I senere tid er det bygget et bryggehotell på Røst, og dagens moderne teknologi har gjort det enklere for dem å kommunisere selv om den geografiske avstanden er stor.

“Før så inviterte vi hjem ikke sant, og lagde middag til de. Man tok vare på dem fra A til Å. Fra de kom, og var sammen med dem til de dro (...). I dag er det hotell, og man møtes der og man spiser, også er det liksom over. Så jeg tror nok at man var litt nærmere innpå kundene før i tiden enn det man er nå. Det lå liksom litt mer til rette for det før. Så ja, jeg tror ikke man har det samme forholdet i dag som tidligere.” - Olaf Johan Pedersen, AS Glea

A. Johansen AS beskriver relasjonen med sine kunder som en kombinasjon mellom business og mellommenneskelig kontakt, men legger stor vekt på at trofaste kunder ikke kommer av seg selv.

“Det er en kombinasjon mellom business og mellommenneskelig kontakt. Men det kan jeg fortelle om min erfaring, det er det at en kunde kan godt kjøpe fisk hos meg en gang, kanskje to, men så blir det stopp, for han kjenner ikke mannen bak produktet. Og det er veldig viktig.”
- Arne Johansen, A. Johansen AS

Arne Johansen mener altså at den gode relasjonen er svært viktig for at kundene skal fortsette å velge deres bedrift som sin leverandør. Han fremhever også at de personlige møtene er viktige, og at de har en dyp og god relasjon.

5.1.2 Italiensk side (importører og agent)

Italienerne er i likhet med nordmennene opptatt av å ha en dyp relasjon med sine leverandører. Under vårt intervju med Paro s.r.l. i Padova kom det tydelig frem at de vektlegger gode relasjoner når de skal handle tørrfisk. Begrunnelsen til dette er at de kan løse problemer sammen og at de opparbeide seg tillit til hverandre. Og tillit er, etter Paros mening, det viktigste aspektet i handelen med tørrfisk. Da vil hindringer lettere kunne forseres på en ryddig og god måte.

“Every year is different, because the quantity is variable. But if you have a deep relationship between the suppliers and the company then you can solve this types of problems.” - Tolk, Paro s.r.l.

Gjennom tiden har relasjonene med Norge utviklet seg til å bli det Paro definerer som et vennsksapsforhold som beskrives som at det er utviklet gjennom en rekke hendelser over lang tid. Allikevel presiseres det at relasjonen også er en business-relasjon der deltakerne er spredt geografisk. Paro nevnte også produktutvalget hos leverandøren er viktig for dem, de ønsker at produktene skal kunne tilbys hele året, ikke kun i sesonger.

Tagliapietra, på sin side, definerer også relasjonen med sine leverandører som dyp. I dette intervjuet blir det lagt vekt på business-relasjonen, men de understreker samtidig at det dreier seg om noe mer enn bare business. Det er et vennskap, nesten som en familierelasjon, og fremhever at det er en historisk relasjon. De er dessuten opptatt av å få fram at den dype relasjonen er grunnlaget for et godt samarbeid med leverandørene.

“It is more than a supplier, it is friends, almost like family.” - Daniele Tagliapietra, Tagliapietra s.r.l.

Imidlertid forteller de at pris og kvalitet også spiller en stor rolle. De ønsker dermed ikke å inngå langsiktige avtaler med leverandører, da dette kan være lite lønnsomt ettersom prisen er dynamisk og kvaliteten varierer fra leverandør til leverandør og til forskjellige tider på året.

“It is not that they have to produce the best quality, but we have to find the correct relationships from price and quality.” - Daniele Tagliapietra, Tagliapietra s.r.l.

Ricardo Aloia, den italienske tørrfiskagenten, hevder i likhet med importørene at nære relasjoner er en stor fordel for bedriften. Han legger vekt på at dette er viktig generelt i handelsrelasjoner i Italia.

“In Italy it is a great advantage to have a close relationship with our customers. (...) We have clients that we have been dealing with for many, many years. It is a very solid personal relationship. It is a deep relationship.” - Ricardo Aloia, Aloia s.r.l.

Samtlige av de italienske aktørene drar fram tillitsbegrepet når de blir spurt om hva som er viktig i opprettholdelsen av en business-relasjon. Tagliapietra hevder at tillit er den absolutt viktigste faktoren i den gode relasjonen med leverandørene, noe Aloia også støtter opp under;

“These relationships are basically built on trust, it is the most important part. Without the trust it is not possible to make any stockfish business”. - Ricardo Aloia, Aloia s.r.l.

Videre understreker han viktigheten ved tillit i relasjonen ved å beskrive hvordan kommunikasjonen foregår;

“We work “on the word”. We also make it in a formal way, but the formal way is just to maintain things in order. The main point is that it is all in “the word”. - Ricardo Aloia, Aloia s.r.l.

Grunnen til at tillit blir nevnt som en så viktig faktor er verdien av informasjonsdeling og kommunikasjon mellom aktørene, og at de skal kunne stole på at den andre parten holder ord og gjør hva som er best for dem begge og relasjonen. Det kommer fram at i land med høy grad av korrupsjon, som Italia, er det viktig å være påpasselig med hvem man driver forretninger med ettersom det forekommer tilfeller av korrupsjon i form av bestikkelser, smøring og løgn og lureri.

5.2 Verdi

Som Kotler (2005) diskuterte vil vi kjøpe et produkt når vi får likt, eller mer, igjen. Vi kjøper altså produkter som gir oss et visst nivå av funksjonell eller emosjonell nytte. Av våre undersøkelser peker besvarelsene mot at begge er tilstede i handelen mellom aktørene, om konsumentene har samme oppfatning er derimot tvilsomt. Som det kommer fram av teorikapitlet er verdibegrepet generelt sett splittet. Imidlertid er det en del av begrepet som blir lagt spesielt mye vekt på i denne bransjen, nemlig de symbolske verdiene.

“Man kan jo si at tørrfisk er det pinnekjøttet er. Det tar lang tid, og det er ofte besteforeldre som lager det til. ” - Rolf Sørland, Innovasjon Norge

De symbolske verdiene rundt tørrfiskproduktet blir altså sammenlignet med den norske matretten pinnekjøtt. Et produkt som betyr mye for mange nordmenn, selv om vi spiser det få ganger i året. En grunnleggende faktor i tilberedningen av tørrfisk, i likhet med pinnekjøtt, er kunnskapen om hvordan prosessen skal gjennomføres. De som sitter med kunnskapen er den eldre generasjonen, noe som fremheves som en av utfordringene i nær fremtid.

“De har jo ikke kompetanse, så de må jo hjem til bestemor. Altså de funksjonelle verdiene er lenge tonet ned. Tenk deg å bare få en tørrfisk i hånda. De har jo haugevis av sorteringer, men det betyr jo ikke noe for kunden. Kunden er jo opptatt av smaken og følelser. Og dette må jo gjøres noe med. For etter hvert som bestemor dør, dør jo også dette”. - Rolf Sørland, Innovasjon Norge

5.2.1 Norsk side (eksportører)

Respondentene hadde generelt sett lite fokus på de funksjonelle verdiene. I kun to av intervjuene kom det frem at noe av fokuset, til en viss grad, lå på disse verdiene.

Røst Sjømat AS legger vekt på at tørrfisk har et høyt proteininnhold, og at det kan være et godt alternativ til andre proteinkilder. Av den grunn mener de at det bør kunne være et større fremtidig marked for tørrfiskproduktet ettersom det generelt i verden er mangel på andre fiskeproteinkilder.

“Sannheten er at konsumet av tørrfisk går ned i Italia til tross for at hele verden har underdekning av fiskeproteiner” - Geir Børre Johansen, Røst Sjømat AS

Høyt proteininnhold bidrar til funksjonell verdi, men dette er imidlertid ikke nok mener Røst Sjømat. For å imøtekomme konsumentenes behov må man tilpasse produktet etter deres levemåte. I dag har den italienske konsumenten et behov for raskere middager, blant annet grunnet at stadig flere kvinner er ute i arbeid.

“Man må imøtekomme Italia med at man også der har behov for to inntekter i familien. Dermed så prøver du jo å gjøre det raskest mulig å lage en middag. Men før i Italia, og til dels enda, kunne husmoren stå 3 timer på kjøkkenet. Det var liksom det hun hadde å gjøre” - Geir Børre Johansen, Røst Sjømat AS

AS Glea trekker frem smaksegenskapene ved tørrfisk i spørsmålet om funksjonelle verdier. De mener at tørrfisk skiller seg fra mange andre fiskeprodukter grunnet den spesielle produksjonsprosessen, nemlig fermenteringen, som gir det som kalles en umamismak.

“Tørrfisk er et modnet produkt, det er fermentert produkt, som har de her spesielle smaksegenskapene. Det har jo en umamismak, en veldig spesiell og god smak. Sånn sett, teknisk, så er det et produkt som er veldig forskjellig fra mange andre, på grunn av den prosessen den har gått igjennom. Så, teknisk sett, er det et spesialprodukt. Og jeg mener kanskje at det tekniske har fått større fokus nå enn før. Før var det mer en sånn praktisk serveringsmetode, hvor det var en behagelig smak. Men i dag så er det mer andre faktorer som kanskje driver konsumet.” - Olaf Pedersen, AS Glea

Likevel er det også her de symbolske verdiene som blir vektlagt mest. AS Glea mener at den historiske forankringen er veldig sterk, og at tørrfisk har mange symbolske verdier ved seg. De mener at det er den kulturelle og historiske forankringen som er viktigst når det kommer til betalingsvillighet hos kjøperne.

“Tørrfisk har mange symbolske verdier. Det er en veldig kulturell og historisk tradisjonell forankring. Hvis du drar til Veneto så er den kulturelle og historiske forankringen veldig sterk. Det er klart at hvis man tenker på betalingsvillighet så er det den kulturelle og den kanskje historiske forankringen som er viktigst.” - Olaf Pedersen, AS Glea

A. Johansen AS støtter argumentet til Glea om at de symbolske verdiene er de viktigste. De mener at italienerne spiser tørrfisk fra de er ca. 40 år, og at de spiser på en annen måte enn hva nordmenn gjør.

“Jeg tror de legger mest vekt på tradisjon. Tørrfiskkonsumet begynner for Italienerne når de er ca. 40. Italienerne forresten, de spiser på en helt annen måte enn oss, de nyter det de får.”
- Arne Johansen, A. Johansen AS

5.2.2 Italiensk side (importører og agent)

I likhet med de norske produsentene kommer det fram hos de italienske aktørene at verdien av tørrfisk blir sett på som et sammensatt fenomen av funksjonelle og de symbolske verdier, med størst fokus på de symbolske. Kun Tagliapietra klarer å besvare vårt spørsmål om funksjonelle verdier, og her er det egenskapene naturlig, sunnhet og god smak som blir trukket fram.

“Stockfish is great because it is natural and the taste is very particular”. - Daniele Tagliapietra, Tagliapietra s.r.l.

På spørsmålet om det symbolske aspektet ved tørrfiskproduktet har aktørene mer å komme med. De mener at konsumet først og fremst dreier seg om tradisjon og maten de er oppvokst med. Produktet har betydd noe spesielt for tidligere generasjoner, og særlig Aloia trekker frem viktigheten av å føre kunnskapen om produktet videre til de nye konsumentene. Tørrfisk blir dessuten omtalt som noe som forbindes spesielt med regionen Veneto, og at det er viktig for folk.

“It’s a symbolic value because our mother cook it and yeah it is like a feeling like a child. You can come back to the past. This tradition is quite important” - Tolk, Paro s.r.l.

“It has meant something special for the past generations. Now we have to inform the consumers more and more, because the time are running, and the old knowledge must be updated for the new generations”. - Ricardo Aloia, Aloia s.r.l.

“For the area Veneto this is very important because it is a tradition of Veneto. Stockfish is Veneto”. – Daniele Tagliapietra, Tagliapietra s.r.l.

Italienerne, i likhet med produsentene, legger også vekt på at tilberedningstiden er lang, og ser på dette som en utfordring. Som tidligere nevnt så er den generasjonen som innehar kunnskap om produktet på vei til å dø ut, og dagens moderne konsumenter har mindre tid tilgjengelig til å stå på kjøkkenet.

“The younger people have less time to cook it. They prefer a different way of cooking. The big markets, and the kind of stockfish will be changed” - Tolk, Paro s.r.l.

Av den grunn fremheves det at kommunikasjonen fra Norges Sjømatråd er spesielt viktig for å nå sluttkonsumenten. Italienerne nevner samarbeidet mellom importør og Norges Sjømatråd som en avgjørende faktor for fremtiden.

“The support of the Norwegian Seafood Council is very important to try to explain the origin of the product, and to create a proper knowledge of how natural and pure the product is. Because there we can tell the consumers a lot. It is very important to fill the consumers with all the right information, about the origin, where it is produced and the pure naturalness of the product.” - Ricardo Aloia, Aloia s.r.l.

5.3 Posisjonering

Om man oppholder seg i Italia kan man se ganske tydelig at dette er et land som vektlegger tradisjoner sterkt, men markedsstrukturen i landet er i endring. Dette gjør at også tørrfiskmarkedet møter nye kundegrupper. Innovasjon Norge drar frem viktigheten med konsumentenes valg i en matbutikk:

“De vinner jo frem de konseptene som fungerer best på supermarkedene. Om du kommer inn på et hypermarked så har du en sushiavdeling midt i der. Der må jo tørrfisken også være.” - Rolf Sørland, Innovasjon Norge

Det er her viktig påpeke at Innovasjon Norge tenker mer som en konsument enn som en norsk produsent.

“Altså jeg tenker jo at om faren min drev business på Værøy ville jeg nok vært mer bundet til tradisjoner, men jeg tenker jo mer som en forbruker” - Rolf Sørland, Innovasjon Norge

Alle aktørene vi intervjuet er enige om at en strategisk tilpasning må stå på agendaen, det er derimot uenighet om hvor og hvordan dette bør gjøres.

5.3.1 Norsk side (eksportører)

Røst Sjømat AS har til nå gjennomført lite endringer rettet mot produktutvikling og tilpasninger til det nye markedet, men de har tidligere forsøkt selge utvannet tørrfisk. De mener at endringer på produkter må komme på italiensk side, dette grunnet problemer med holdbarhet.

“Vi har ikke arbeidet med produkttilpasning. Vi har kjøpt rundt 20 prosjekter på utvannet tørrfisk, men holdbarheten er kun 7 dager. Det går ikke an å selge utvannet fra Norge, da må det være fryser. Produktutviklingen må komme på italiensk side.” - Røst Sjømat AS

De prøver likevel å oppfordre til innovasjon. Dette fordi også de ser det problemet konsumenten har når de kommer i butikken, og at det er få som har kunnskap nok til å vite hvordan de skal tilberede en hel fisk fra bunnen av.

“Vi ser ingen annen mulighet enn produktutvikling.” - Røst Sjømat AS

I spørsmålet om strategiske tilpasninger svarer AS Glea at de ikke har gjort spesielt mye på denne fronten i Italia. De har prøvd seg i andre markeder, men uten hell. Olaf Pedersen forklarer videre hva som er den største utfordringen med en eventuell produktutvikling i et marked. Han mener at selve utviklingen av produktet er enkelt, men utfordringen kommer i det man skal lansere produktet i markedet.

“Det å lage et produkt er kjempeenkelt. Å lage en fin forpakning. Men utfordringen er idet du skal ut i markedet, når det skal selges. Så kanskje 20 prosent av jobben er å utvikle produktet og lage forpakningen. Det er veldig, veldig krevende å lansere et produkt. Du går inn i en ny kanal, hvor du går inn i en helt annen konkurranse. Du kommer i direkte konkurranse med helt andre enn tidligere.” - Olaf Pedersen, AS Glea

Noe av årsaken til lite produktutvikling og strategiske tilpasninger til markedet knytter han til italienernes rolle. Han legger ansvaret over på italienerne, og begrunnet dette med at det er de som er nærmest markedet. Imidlertid nevner Pedersen at han synes at italienerne ikke gjør nok. Han mener at det bør skje mer, og det bør skje ganske snart. Om ikke italienerne tar tak, må nordmennene gjøre det.

“Men samtidig så synes vi som produsent at det har vært altfor lite fokus på produktutvikling i Italia. Så vi ser jo selvfølgelig på prosjekter for å gjøre mer i Italia, for å komme nærmere konsumenten. Det kommer nok ikke til å bli veldig populært der nede, men vi tenker at hvis ikke de gjør det selv, så må vi gjøre det”. - Olaf Pedersen, AS Glea

Videre drar Pedersen fram en mulig måte å øke markedskommunikasjonen på, et prosjekt som allerede er satt i gang. Han snakker om PGI-merkingen, som vi har presentert tidligere.

“Så jobbes det jo med PGI, den her beskyttede betegnelsen på tørrfischen. Og det er på en måte det som gjør tørrfischen til en slags merkevare. Så tørrfischen har på en måte en felles profil, eller det er et etablert merkeprogram, og det er på en måte innovativt ved at man tillegger det noe nytt i forhold til at den merkevaren, en slags generisk merkevare. Det er et salgsargument, en mulighet til å henge på ei historie.” - Olaf Pedersen, AS Glea

Han argumenterer for at PGI-merkingen kan bidra til å skaffe den nye generasjonen mer kunnskap om tørrfiskens historie og tradisjon, noe som nettopp er mye av grunnen til at det i utgangspunktet finnes et konsum.

“Italienerne er godt kjent med tørrfisk, men de kan ikke så veldig mye om historien og alt det som ligger bak.” - Olaf Pedersen, AS Glea

A. Johansen AS er også nokså rask med å svare nei på spørsmålet om de har foretatt seg noen strategiske tilpasninger de siste årene. De mener at de heller bedriver markedspleie fremfor produktutvikling. Den eneste tilpasningen de har gjort med sine produkter de siste årene er å gå fra 50 kilos bunter med fisk til 25 kilos kartonger. Årsaken til endringen skyldes krav fra myndighetene etter endring i arbeidsmiljøloven. Dette har medført dyrere frakt for eksportørene.

Imidlertid drar Arne Johansen fram en interessant årsak til hvorfor de ikke har jobbet mer med strategisk tilpasning. Han mener at hvis produsenten skal begynne med bearbeiding av produkter vil de ta vekk fortjenesten for italienerne. Han mener derfor at endringene heller bør skje i markedsføringen av produktene. Med dette støtter han også Pedersens tidligere nevnte argument.

“Altså hvis vi skal bearbeide produktet, så tar vi bort fortjenesten for italienerne. Og det ville vært dumt. Men det jeg ser på, det er at i hele systemet må vi begynne å få mer markedsføring. Vi må få mer positiv markedsføring. Vi må få følge opp markedsføring. Du

kan skrive side opp og side ned, men er det ikke tørrfisk der det skal være tørrfisk.” - Arne Johansen, A. Johansen AS

5.3.2 Italiensk side (importører og agent)

Hos Paro i Padova er det stor enighet om at produktutvikling er et viktig begrep. Det disse legger i ordet er at vi må endre produktene vi tilbyr, i tillegg til måten vi tilbyr dem på, dette for å klare å nå de yngre forbrukerne.

“It is fundamental because the world is changing. It is important that the stockfish will be the same. But we need a new product” - Paro s.r.l.

Paro mener også at tilpasningene burde skje som et samarbeid mellom dem og leverandørene (eksportørene på Røst). Spesielt fornøyd er han med arbeidet med PGI (IGP på italiensk), en streng kvalitetsmerking.

“The work with this IGP is important because there are suppliers that are only about the money, while others focus on the quality on the fish.” - Paro s.r.l.

Tagliapietra blir nevnt som en av de mest innovative bedriftene av samtlige norske produsenter. Daniele Tagliapietra bekrefter dette ved å fortelle oss at de har lansert flere nye og bearbeidede tørrfiskprodukter med hell de siste årene.

“We introduced a few years ago the «Stocco Facile» that is a precooked stockfish, that now is increasing a lot, because every year it has an increasing number of percentage (...) With the Stocco Facile we are trying to reach a new market.” - Daniele Tagliapietra, Tagliapietra s.r.l.

Tagliapietra har selv foretatt en studie på tørrfiskmarkedet i Veneto-regionen. Han kan fortelle oss at den typiske konsumenten er en kvinne mellom 55 og 65 år, noe som støtter produsentenes tidligere argumenter om at denne generasjonen snart vil dø ut. Dette er mye av årsaken til at de jobber med strategisk markedstilpasning for å nå nye markeder.

“It is more older people that buy the stockfish. I made a thesis about stockfish in the university. I studied the typical consumer; it is a woman from 55 to 65 years old. So the market is very old. The problem is that we are losing market because the old grandmas is dying, like natural life.” - Daniele Tagliapietra, Tagliapietra s.r.l.

Aloia trekker frem den utviklingen ved tørrfiskproduktet som har skjedd de siste tiårene. Tidligere banket konsumenten tørrfisken selv, mens dette arbeidet i dag gjøres av importørene. Etter bankingen pakkes i dag også tørrfisken i vakuumpakker, noe som tar vekk lukten og forlenger holdbarheten betraktelig. Tørrfiskagenten Aloia er imidlertid overbevist om at det er behov for ytterligere produktutvikling i fremtiden:

“I think there will be more innovations, because the consumers nowadays are more and more busy. Some of them want products that are already soaked, and sometimes even pre-cooked.”

- Ricardo Aloia, Aloia s.r.l.

Han legger også utviklingen av kvinners rolle i arbeidslivet. Med flere kvinner i arbeid blir det mindre tid til husarbeid og matlaging. Han hevder at dette fører til at stadig flere vil etterspørre ferdigretter eller andre bearbejdede tørrfiskprodukter. Dessuten nevner han en økt etterspørsel etter tørrfisk i restaurantbransjen som en konsekvens av dette. Han forteller at restaurantbesøk er blitt en økende trend i Italia, nettopp på grunn av mindre tid til matlaging i hjemmet.

Da vi spurte om hvor i verdikjeden han mente videreforedlingen av produktene burde skje, var han klar på at mye må gjøres på italiensk side. Dette mye grunnet italiensk kultur og tradisjoner, og han tror at nordmennene ikke sitter inne med nok kunnskap om markedet til å lykkes med en eventuell videreforedling på norsk side. Dessuten poengterer han at italienerne har en betydelig lavere kostnad på arbeidskraft, noe som naturligvis vil ha innvirkning på produktets utsalgspris. I arbeidet sitt legger han vekt på å velge importører som er innovative og fremtidsrettet.

Imidlertid mener Aloia at et godt samarbeid mellom de norske produsentene, agentene (som han selv) og de italienske importørene er essensielt for å drive konsumet i riktig retning.

5.4 Oppsummering av funn

Relasjoner fremstår som viktig for samtlige aktører, og er bygget på tillit og samarbeid gjennom en lang tidsperiode. Det kommer tydelig fram at de norske aktørene mener at relasjoner er avgjørende for et trofast og godt samarbeid med de italienske importørene. De italienske aktørene virker imidlertid mer opptatt av sterk tillit i relasjonen enn hva aktørene på den norske siden gjør.

Det fremheves dessuten at de mener det er viktig å opprettholde denne dype relasjonen, og besøker sine kunder/leverandører jevnlig. Gjennom intervjuene kommer det fram at bransjen er liten, og at de fleste har kjennskap til hverandre eller allerede er i en business-relasjon. På leverandørsiden hevdes det likevel at relasjonene satt enda dypere hos aktørene før i tiden enn nå. Tidligere hadde aktørene mer mellommenneskelig kontakt, noe som blant annet skyldes enklere kommunikasjonsmuligheter i dagens samfunn.

Til tross for dype og viktige relasjoner er importørene først og fremst opptatt av pris og kvalitet ved produktene. Grunnet dynamiske priser og varierende kvalitet er de ikke interessert i å inngå langsiktige avtaler da dette kan være lite lønnsomt.

Samtlige av aktørene har lite fokus på det helhetlige verdibegrepet og det er tydelig at mye lenes på forhistorien og det symbolske aspektet. De symbolske verdiene står sterkere enn de funksjonelle. De står så sterkt at de færreste klarte definere hvilke funksjonelle verdier tørrfisk har. Likevel er det tydelig at det er flere viktige funksjonelle verdier ved tørrfisk, men at disse bør forbedres og arbeides med for å nå ut til markedet.

Det er liten tvil om at italienerne har en forkjærlighet til mat, også til tørrfisk. Det er tydelig at også de unge har en tilknytning til tørrfisk, men dette er særlig gjennom den eldre generasjonen som sine besteforeldre. De unge har en manglende kunnskap om hvordan tørrfisk skal tilberedes eller hva som er en god tørrfisk. Mye av dette blir forklart med tidsperspektivet rundt det å tilberede et tørrfiskmåltid. Markedsstrukturen i Italia er i stor endring, og konsumentene har ikke lenger tid eller interesse av å tilberede en tørrfisk fra bunnen av, slik de gjorde før i tiden.

De fleste av respondentene er enige om at endringene bør skje på italiensk side, og begrunnes med forhold som bl.a. dårlig holdbarhet på videreforedte tørrfiskprodukter, høye transportkostnader og manglende kunnskap på norsk side om det italienske markedets

preferanser. Likevel kan den norske siden bidra med et godt samarbeid og oppmuntring til produktutvikling og markedskommunikasjon.

6 Analyse

Formålet med dette kapitlet er å drøfte våre empiriske funn fra intervjuene opp mot eksisterende teori som ble presentert tidligere i oppgaven.

6.1 Relasjoner

Det er liten tvil om at relasjonene mellom aktørene i markedet for tørrfiskprodukter har en viktig betydning, og våre data understreker dette ytterligere. Samtlige av våre respondenter viser til langvarige relasjoner med sine kunder eller leverandører, og betrakter disse som dype. Vi ser at mye av grunnen til denne oppfatningen er at begge parter mener at de drar nytte av relasjonen. Burgess og Huston (1979) definerte sosiale relasjoner som menneskelige relasjoner som er relativt varige. Denne sosiale utvekslingsteorien bygger på nettopp det at en givende relasjon vil fortsette, mens en kostbar vil ta slutt. Tidsperspektivet er naturligvis også en medvirkende faktor i styrken på relasjonen, siden en lang historie med kommunikasjon og utveksling vil knytte sterkere bånd mellom partene enn hva en enkel og kortvarig relasjon vil gjøre (Håkansson, 1982). Relasjonene mellom aktørene i markedet er dype og er preget av at de ofte går over flere generasjoner. Dette historiske båndet styrker relasjonene ytterligere.

Samtlige aktører, både på italiensk og norsk side, ser på tørrfiskhandelen både som en interorganisatorisk og en mellommenneskelig relasjon som de omtaler som en vennsksapsrelasjon. Dette kommer fram ved at importørene forteller at de i all hovedsak ønsker å drive handel med de eksportørene de allerede har kjennskap til. En slik vennsksapsrelasjon kan forklares med det Håkansson (1982) beskrev i sin interaksjonsmodell. Relasjonen mellom aktørene har de grunnleggende trekkene som serier av enkelthendelser bestående av blant annet utveksling av produkter og tjenester, informasjonsutveksling og finansielle utvekslinger mellom aktørene. Imidlertid er det de mer omfattende tilpasningene og relasjonsspesifikke investeringene som gjør relasjonen langvarig. Disse utvekslingene og tilpasningene foregår i en atmosfære som omhandler oppfatningen av partenes relative kraft innad i relasjonen. Interaksjonsprosessen og dens atmosfære er igjen påvirket av et ytre miljø. Det ytre miljøet er i all hovedsak den italienske markeds- og bransjestrukturen som ble beskrevet i kapittel 4. Basert på dette kan dermed relasjonene mellom aktørene i tørrfisknæringen oppfattes som kompleks. Interaksjonsprosessen mellom aktørene er preget av flere forhold som bunner i at aktørene i all hovedsak har behov for hverandres ressurser og delt kunnskap.

Tillit, deling av kunnskap, avhengighetsgraden mellom aktørene og forpliktelse overfor hverandre er egenskaper som står sentralt i våre respondenters oppfatning av relasjonen med sine handelspartere, og som også støtter argumentet i artikkelen skrevet av Voldnes, Grønhaug og Nilssen (2012). Disse egenskapene er alle med på å redusere transaksjonskostnadene for aktørene i tørrfiskhandelen.

Gjennom kulturforskjellene mellom Norge og Italia viser tillit mellom aktørene å spille en betydelig rolle, spesielt for aktørene på den italienske siden. Som Voldnes, Grønhaug og Nilssen (2012) hevder er kryssnasjonale forretningsrelasjoner forbundet med større usikkerhet enn hva forretningsrelasjoner innad i et land er. Vi får gjennom intervjuene et inntrykk av at tillit i en handelsrelasjon er helt essensielt for italienerne. Tillit er altså en svært viktig faktor i forretningsrelasjonen mellom aktørene, og vi får et inntrykk av at dette er enda viktigere for italienerne enn for de norske aktørene. Vi tenker at dette blant annet kan skyldes en relativt høy grad av korrupsjon i Italia, noe som gjør tillit i en forretningsrelasjon svært viktig (FN-sambandet, 2018). Ettersom det er viktig å være påpasselig med hvem man driver forretninger med som følge av korrupsjonsgraden i landet, blir det i større grad fokus på å utvikle tillitsrelasjoner til sine samarbeidspartnere. I Norge finner vi som nevnt en betydelig lavere grad av korrupsjon, og tillitsrelasjonen står dermed kanskje ikke like mye i fokus.

Agenten, mellommannen mellom eksportører og importører, jobber tett med begge parter av relasjonen. Så tett at blant annet Røst Sjømat AS opplyser at de har daglige telefonsamtaler til et fast tidspunkt med sin agent. Både de norske og de italienske respondentene på gir uttrykk for at tillitsforholdet med agenten står svært sterkt, og det virker som at de til en høy grad stoler på at agenten finner den beste løsningen til deres preferanser. Agenten bekrefter det sterke tillitsforholdet, og det er tydelig at han verdsetter tillit til begge parter av handelen høyt.

Videre drar agenten Aloia også fram kommunikasjon og informasjonsdeling med aktørene som en viktig faktor i relasjonen, og knytter dessuten dette sterkt opp mot tillitsbegrepet. Det å drive forretninger over muntlige avtaler på telefon sier noe om styrken på tillitsforholdet han har til sine kunder, og omvendt. Dette støtter Dash et. al. (2007) sitt argument om at kommunikasjon og informasjonsdeling er en viktig del av tillitsforholdet mellom partene. Når det gjelder informasjonsdeling av pris og kvalitet er det hovedsakelig agenten som sitter på denne kunnskapen og har som oppgave å spre dette videre til sine kunder.

Den hyppige kommunikasjonen og informasjonsdelingen med kundene blir dermed viktig for å opprettholde tilfredsheten i relasjonen (Dash et. al., 2007).

De dype relasjonene medfører også at aktørene føler en grad av avhengighet overfor hverandre. Dette handler først og fremst om at aktørene er opptatt av å opprettholde relasjonen, noe som er en viktig del for gjensidig verdiskapning for både kjøper og selger i verdikjeden (Voldnes et al., 2012). Likevel kommer det frem at aktørene ofte ikke er interessert i å inngå langsiktige avtaler med hverandre, og at pris og kvalitet spiller en stor rolle. Som Tagliapietra nevner er prisen på tørrfisk dynamisk og kvaliteten varierende, og det vil av den grunn være lite lønnsomt å inngå langsiktige avtaler med en leverandør. Dette viser oss at pris og kvalitet er de tyngstveiende faktorene, men at relasjoner har betydning så lenge pris og kvalitet tilfredsstiller visse krav.

Videre kommer det fram at leverandørene er opptatt av kundelojalitet, og arbeider kontinuerlig for å opprettholde dette. En slik strategi kalles gjerne relasjonsmarkedsføring, og bør benyttes med varsomhet (Morgan & Hunt, 1999). Kanskje er relasjonene mellom partene ikke godt nok gjennomtenkt? Er relasjonsmarkedsføringen i samsvar med bedriftens overordnede strategi og hva den ønsker å oppnå?

Det kan tenkes at relasjonene kan utgjøre en slags fallgrube på begge sider av distribusjonskjeden. Som Morgan & Hunt (1999) hevder kan det tenkes at de norske eksportørene er selvtilfreds og nyter tilgangen til markeder som de har opparbeidet seg gjennom relasjoner. I verste fall kan dette hindre bedriften i å søke etter nye og bedre markeder. Dette leder oss til spørsmål som kan være av betydning for eventuell strategisk tilpasning. Forhindrer relasjonene eksportørene til å se andre posisjoneringsmuligheter i markedet? Setter følelsen av forpliktelse mellom aktørene en stopper for en eventuell markeds- eller produktutvikling? Dette er interessante spørsmål som kan tas i betraktning under utarbeidelsen av posisjoneringsforslag.

6.1.1 Oppsummering

I dette kapitlet har vi drøftet betydningen av relasjonene mellom aktørene i distribusjonskjeden, og hvilke egenskaper i relasjonene som står sentralt og betyr mest. Relasjonene blir av samtlige aktører definert som dyp, og blir sett på som en vennsapsrelasjon. Tillit, deling av kunnskap, avhengighetsgraden mellom aktørene og forpliktelse overfor hverandre er egenskaper som blir ansett som sentrale. Tillitsbegrepet står spesielt sterkt på den italienske siden, noe vi tror at kommer av kulturforskjeller hva gjelder ulikheter i forretningskultur og korrupsjonsgrad i landene. Vi tror at tillit er ekstra viktig i en relasjon der det opprinnelig er en kultur for uærlig forretningsvirksomhet. Hyppig kommunikasjon og informasjonsdeling er egenskaper som bidrar til at aktørene opplever relasjonen som trygg og tillitsfull, og fører videre til en følelse av forpliktelse til å fortsette forretningene. Likevel er det viktig å presisere at pris og kvalitet kommer fram som de tyngstveiende faktorene for importørene i deres kjøpsprosess, men at relasjonene har betydning så lenge dette er på plass. Det kan imidlertid tenkes at de dype relasjonene kan være med på å gjøre aktørene selvtilfreds med dagens situasjon, og kan i verste fall forhindre dem i å søke etter nye og bedre markeder eller drive produktutvikling. Dette er i tilfelle kritisk for en eventuell ny fremtidig posisjonering.

6.2 Verdi

Alle respondentene kan fortelle oss at de har en sterk personlig tilknytning til tørrfisknæringen, og at de opplever tørrfisken som et tradisjonsrikt produkt med høy verdi. Verdien til tørrfisken har imidlertid vist seg å være et komplekst begrep. Utfordringen er å vite hva som vektlegges høyest i verdivurderingen av produktet. I en kjøpsprosess vil fordeler veies opp mot ulemper. Man kjøper altså produkter som gir en verdi, dette kan være enten funksjonelle eller symbolske verdier (Wertenbroch & Skiera, 2002).

Kirkhaug uttalte at verdier «er overalt og har fundamental innflytelse på menneskelig aktivitet - de styrer oppmerksomhet, beslutninger og prioriteringer - men ofte uten at vi er oppmerksomme på deres eksistens» (Kirkhaug, 2013, s. 56). Tørrfiskprodusentene ser en høy verdi ved tørrfiskproduktet, og dette er oftest forankret i historiske begrunnelser. God kvalitet blir også fremhevet. At tørrfisken har en svært spesiell produksjonsmetode, som er både ren og komplisert, er det ingen tvil om. Produktet har også, generelt sett, en god kvalitet. Det er her igjen viktig påpeke at tørrfisken, i hel, tørket form, har fått PGI-merking.

Dette understreker igjen betydningen og kvaliteten på produktet, men utfordringen er å få dette ut i markedet.

Funksjonelt aspekt

Det er viktig komme positivt ut av konsumentens forhold mellom kostnader og fordeler (Kotler, 2005). Vi stiller oss kritiske til i hvilken grad tørrfisknæringen klarer tilby et produkt med høye nok funksjonelle verdier. Den yngre generasjonen har lite kunnskap om produktene næringen tilbyr. I en undersøkelse gjennomført av Norges Sjømatråd kommer det blant annet frem at konsumentene ikke klarer å skille klippfisk fra tørrfisk. Creusen et. al. definerte funksjonell verdi som noe som kommer av konsumentens tillitsforhold til produsenten (Creusen et al., 2005). Dermed vil det være utfordrende oppnå tilstrekkelig funksjonell verdi, siden konsumenten rett og slett ikke har nok kunnskap eller tilknytning til næringen. Det er vanskelig forestille seg at disse konsumentene vil klare å skille en prima tørrfisk fra en sekunda tørrfisk og så videre. Leek og Christodoulides beskriver funksjonelle verdier med kvaliteter som teknologi, kapasitet, innovasjon og reliabilitet (Leek & Christodoulides, 2012). De ser altså på hvilke funksjonelle egenskaper som produktet kan tilby konsumenten. Tørrfisk har betydelige muligheter, men vi stiller oss kritisk til i hvilken grad disse blir utnyttet. Det er viktig poengtere at stikkord for de nye konsumentene vil være enkelhet og tidsbesparelse i tilberedningen av produktet. Mange konsumenter i det endrede markedet vil sannsynligvis vektlegge funksjonelle aspekter som tørrfisk produktet per dags dato i liten grad kan tilby. Om næringen ikke kan tilby produkter som veier tyngre på fordeler mot ulemper vil konsumenten dermed velge andre produkter.

Oppsiktsvekkende ved vår datainnsamling var at aktørene i liten grad visste og kunne forklare hva den funksjonelle verdien med tørrfisk var. Dette til tross for at tørrfisk har en rekke viktige funksjonelle egenskaper som blant annet smak, godt næringsinnhold og høy kvalitet. Tørrfisk inneholder som nevnt en høy grad av sunne fiskeproteiner, noe som antas å bli mer etterspurt i fremtiden. Dette er egenskaper som aktørene kanskje kan dra nytte av å kommunisere til markedet, og vurdere hvordan deres aktiviteter kan bygge opp rundt dette. Dersom markedet ikke har kunnskap om de funksjonelle godene ved produktet, vil det bli vanskelig for tørrfisk å konkurrere med andre produkter som har samlet høyere funksjonell verdi.

Fysiske varer fungerer her som mekanismer for tjenesteyting (Lusch & Nambisan, 2015). Artikkelen av Lusch & Nambisan fremhever også at organisasjoner kun kan levere et verdiforslag, og at de ikke kan levere verdi på egenhånd. I tråd med dette ser vi at aktørene hevder at kvaliteten på tørrfisk er høy, men som markedet som helhet ikke har tilstrekkelig kunnskap for å kunne vite. Vi ser det dermed som en utfordring i fremtiden å få markedet til å oppfatte godene ved selve produktet, altså drive god markedskommunikasjon. Til tross for at produktet har gode funksjonelle verdier som proteininnhold og kvalitet vil dette ikke danne en verdi hos konsumenten før den kommuniseres. De vil altså ikke oppfatte verdien på grunn av en tidkrevende tilberedningsprosess. Som både Rolf Sørland i Innovasjon Norge og Ricardo Aloia trekker frem, kan aktørene arbeide med markedskommunikasjon gjennom blant annet PGI-merkingen. Dette vil imidlertid ikke automatisk gi tørrfisk verdien, da det er essensielt at også markedet ser på dette som noe som øker verdien. Sannheten er dessverre slik markedet i dag i stor grad ikke ser den funksjonelle verdien ved tørrfiskproduktet.

“De har jo ikke kompetanse, så de må jo hjem til bestemor. Altså de funksjonelle er lenge tonet ned. Tenk deg å bare få en tørrfisk i hånda. De har jo haugevis av sorteringer, men det betyr jo ikke noe for kunden. Kunden er jo opptatte av smaken og følelser.” - Rolf Sørland, Innovasjon Norge

Kvalitet er et relativt begrep, noe Sandholm, Hagen, Videm og Hoff diskuterte. De beskriver at et produkts kvalitet er målt av nytteverdi/brukskostnad. Det dermed være nyttig å fokusere på å skape et tørrfiskprodukt som gir konsumenten den nytten som er ønsket målt mot brukskostnaden. Tørrfisk er et relativt kostbart produkt, vanskeligere å få tak i enn for eksempel kjøtt eller laks, og det er dessuten mye mer tidkrevende å tilberede enn de fleste andre konkurrerende produkter. Det er grunn til å tro at brukskostnaden ved nåværende produkt gradvis vil øke i det italienske markedet som i stadig større grad krever raske, gryteklare produkter.

Om tørrfisknæringen skal videreutvikles er det viktig fokusere nettopp på dette, vi må møte dagens, og ikke gårsdagens, konsumenters krav. Under våre undersøkelser fikk vi inntrykk av at aktørene i stor grad lente seg på det symbolske aspektet av verdibegrepet, fordi tørrfisk har en lang historie og tradisjon i det italienske markedet.

Symbolsk aspekt

Som tidligere nevnt er det symbolske aspektet knyttet til følelser. En slik symbolsk verdi kan bidra til at konsumenten vurderer en merkebares verdi annerledes enn en med tilsynelatende lik funksjonell verdi (Kotler & Keller, 2006). Næringen har generelt sett et syn på at tørrfisk er et tradisjonelt produkt med stor symbolsk betydning for konsumentene. Også undersøkelsene gjort at Norges Sjømatråd viste nettopp dette, nemlig at produktet i stor grad er knyttet til følelsene. Tørrfisken ble blant annet sammenlignet med pinnekjøttets betydning for nordmenn. Italienerne spiser ikke tørrfisk ofte, men den betyr fortsatt noe. Spørsmålet er bare om denne symbolske betydningen er stor nok til å overleve, og forhåpentligvis vokse på.

I konsumentens valg mellom to varer vil det symbolske aspektet ha påvirkning. Her har konsumentens holdning til varen betydning. Olsen, Peretz og Samuelsen definerer holdning som “en psykologisk tendens som blir uttrykt ved at et objekt blir vurdert med en grad av fordelaktighet eller ufordelaktighet” (Olsen, Peretz & Samuelsen, 2010, s. 159). Symboler tørrfisken potensielt kan videreformidle er mange. PGI-merking er et slikt symbol som kan videreformidle tørrfiskens opphav og kvalitet. Imidlertid er det nødvendig å gjøre markedet kjent med merkingen, slik at de legger sin tillit til det. Tørrfisknæringen dra fordel av å spre kunnskap om dette slik at merket, slik at konsumentene tillegger produktet mer verdi. Uten kunnskap om en slik type merking vil den være verdiløs.

Tidligere var det vanlig at italienske kjøkken hadde innebygde utvanningskar. Dette sier noe om tørrfiskens posisjon i markedet før i tiden. Tidligere var det et billigere hverdagsprodukt som tilbød det etterspurte næringsinnholdet i fasteperioden. Med bakgrunn i dette er det en stor andel av den eldre generasjonen som har vokst opp med tørrfisk på middagsbordet, og gjennom lært seg å like tørrfisk og dens næringsinnhold. Under oppveksten står mennesker overfor mange indirekte stimuli. Kirkhaug diskuterte nettopp hvordan fortiden ville påvirke oss som dagens konsumenter. Han skrev at «kjerneverdier er uttrykk for en persons mest grunnleggende overbevisninger om hva som er rett og galt, og er ofte ervervet gjennom oppvekst og grunnleggende utdanning» (Kirkhaug, 2013, s. 61). Gjennom våre intervjuer har respondentene svart at tørrfisk er et produkt som for dem har en stor verdi. Dette kommer mye av at mange av aktørene er oppvokst i næringen, bedriftene har også ofte gått i arv.

Tørrfisken er altså et produkt mange tilegner en symbolsk verdi. utfordringen nå er hvordan næringen kan bruke denne symbolske verdien til å styrke tørrfiskproduktet.

Om næringen skal overleve, eller på sikt vokse, er det viktig å avdekke om det symbolske aspektet er sterkt nok. Vi er tvilende til om den yngre generasjonen har den samme symbolske tilknytningen til verdien av tørrfisk som den eldre generasjonen. Dette bygger på egne opplevelser, intervjuet med Rolf Sørland fra Innovasjon Norge, og støttes av undersøkelser gjennomført av Norges Sjømatråd. Den yngre generasjonen har liten grad hadde kunnskap om tilberedning og lignende. Deres tilknytning til produktet er hovedsakelig grunnet i symbolske verdier, som at det ofte er bestemødre som tilbereder tørrfiskbaserte matretter. Potensielt kan næringen miste fordelene ved både det funksjonelle og det symbolske aspektet ved tørrfiskproduktet ved at den nye generasjonen ikke har samme symbolske tilknytning til produktet som tidligere.

De symbolske og funksjonelle verdiene som utgjør sammen det konsumenten er villig til å betale for produktet. Konsumenten vil kontinuerlig veie pris opp mot oppfattet bruksverdi.

6.2.1 Pris

Pris er en problemstilling vi ikke kommer utenom, den kan nemlig i mange tilfeller være en avgjørende faktor for om konsumenten velger å kjøpe produktet eller ikke. Ettersom tørrfisken er et relativt kostbart produkt blir dette spesielt viktig. Konsumenten må ha en tilstrekkelig høy betalingsvillighet for tørrfisk i forhold til konkurrerende varer. Wertenbroch og Skiera definerte denne betalingsvilligheten som det maksimale en konsument er villig til å betale for en gitt mengde produkt/gode (Wertenbroch & Skiera, 2002). Både funksjonelle og symbolske verdier påvirker betalingsvilligheten (Van Kempen, 2004). Wertenbroch og Skiera hevder også at konsumenten kun vil være villig til å betale produktets faktiske pris om produktet har et rent funksjonelt gode. Dette vil også gjøre kjøpsprosessen kortere. Van Kempen argumenterer for at konsumenter vil ha større betalingsvillighet for luksusmerker. Imidlertid avhenger dette av at den kollektive oppfatningen av merket er luksuriøst, og konsumenten bruker dermed produktet til å søke gruppetilhørighet.

Det finnes en slik gruppetilhørighet rundt tørrfisken. Denne gruppen av konsumenter har god kunnskap om både produktet og dets historie. Vi kan anta at gruppen tillegger tørrfiskproduktet høy verdi, og vil kunne være villige til å betale en høyere pris. Vi er imidlertid tvilende til kunnskapen hos den italienske allmennheten. Ettersom den ovennevnte gruppen av konsumenter med en høyere antatt betalingsvillighet vurderes til å være forholdsvis liten, er det hos allmennheten vårt fokus ligger.

I vår reise til Milano og Veneto-regionen observerte vi flere restauranter og små nisjebutikker som reklamerte for tørrfiskbaserte produkter. Dette kan være med på å gjøre at tørrfisken oppfattes som et luksusprodukt, og kan bidra til å øke betalingsvilligheten hos allmennheten. Som Bertini, Wathieu og Iyengar (2012) argumenterte for vil betalingsvilligheten øke dersom kvaliteten er god. Som nevnt tidligere er fisken som blir sendt til Italia av generelt god kvalitet. Imidlertid er det viktig å huske på at en høyere pris øker betydningen av en symbolsk verdi tilknyttet produktet (Wertenbroch & Skiera, 2002).

Kjøpsprosessen ved kjøp av et luksusprodukt vil være lengre enn ved andre produkter. Om tørrfisken utvikler seg til å bli et rent luksusprodukt vil man potensielt kunne miste kunder. Tid er som nevnt en faktor som i økende grad har betydning for kundene i det italienske markedet. Lang kjøpsprosess og beslutningstid ved kjøp vil dermed kunne være en kritisk faktor som bør tenkes gjennom.

6.2.2 Oppsummering

I dette kapitlet har vi diskutert hvilke verdier som knyttes til tørrfiskbaserte produkter, og hvordan disse verdiene påvirker markedets pris og betalingsvillighet.

Tørrfisken har mange gode funksjonelle verdier. Den har en høy grad av fiskeproteiner, som det antas å være økende etterspørsel etter i fremtiden. I tillegg har produktet generelt sett en god kvalitet, det er et unikt produkt som er en del av mange gode matretter. Næringen har også historiske røtter, noe som har bidratt til å skape en symbolsk verdi for våre respondenter.

Også Norges Sjømatråds undersøkelser viser at de yngre konsumentene har en symbolsk tilknytning til tørrfisken, men at det er et produkt som ble servert hjemme hos besteforeldre, ikke et vanlig middagsprodukt. Våre undersøkelser viser også at aktørene i markedet, i likhet med konsumentene, ofte tilegner produktet en symbolsk verdi. PGI-merkingen kan i denne sammenhengen være med på å bidra til kunnskap hos konsumentene, men det bør trolig arbeides ytterligere med markedskommunikasjon for å oppnå den ønskede kunnskapen. Spørsmålet er derimot om næringen i tilstrekkelig grad klarer oppfylle de funksjonelle kravene til konsumenten. Vi stiller oss kritiske til om produktet har høy nok samlet verdi til en til den endrede markedsstrukturen. Det er viktig å få frem at markedet stadig blir mer tidsbevisste, mye på grunn av endringer i markedsstrukturen (bl.a. flere kvinner i arbeid som fører til mindre tid til matlaging). Konsumentene vil dermed foretrekke mer gryteklare produkter som er enkle å tilberede.

Næringens utfordringer knyttet til verdi er dermed å klare skape større funksjonell verdi samtidig som de opprettholder og styrker den symbolske verdien. Dette er viktig for å opparbeide betalingsvillighet for tørrfiskproduktet. Råstoffprisene fra aktørene på Røst er relativt høye, for at næringen i Italia skal overleve er de dermed avhengige å tilby et produkt konsumenten har høy grad av betalingsvillighet for.

6.3 Strategiske tilpasninger

Vi vil i det følgende delkapitlet drøfte hva som vil være en fornuftig fremtidig strategisk tilpasning til markedet for tørrfiskprodukter i Veneto-regionen. Dette bygger på teori og empiri rundt begrepene relasjoner og verdi.

Som nevnt er dagens relasjoner mellom aktørene dype og av stor betydning. Det er sannsynlig at viktigheten for å opprettholde relasjonene vil øke i fremtiden da disse er med på å redusere transaksjonskostnadene for aktørene på begge sider av distribusjonskjeden. Aktørene bør likevel være observante slik at relasjonene ikke gjør dem selvtilfreds og kommer i veien for produktutvikling og ytterligere markedskommunikasjon. I dag er det ingen som tør å begi seg ut på dette da det oppleves som risikofylt og kostbart.

Vi tror at tørrfisknæringen kan ha uutnyttede konkurransefortrinn over konkurrerende matvarer som det kan være nyttig å arbeide videre med for at næringen skal kunne tilpasse seg det endrede italienske markedet og vokse ytterligere. Tørrfisken har en rekke funksjonelle verdier som blant annet et godt næringsinnhold, den kan gå under trend begrepet “slow food” og er et produkt av høy kvalitet. Det er som nevnt imidlertid det symbolske aspektet som utgjør den største samlede verdien for dagens marked. Vi ser for oss at dette er egenskaper som må arbeides videre med og fremmes i tiden fremover for at næringen skal kunne møte markedets endrede behov og vokse i det lange løp. Hovedsakelig handler dette om produktutvikling og markedskommunikasjon. Som Ansoff skrev er det behovet for at bedriftene skal vokse som stimulerer til produkt og markedsinnovasjon (Ansoff, 1984).

I våre undersøkelser kommer det frem at aktørene, med unntak av Tagliapietra, i liten grad har arbeidet med produktutvikling. De lener seg i stor grad på tradisjoner og symbolske verdier. Tørrfisken er uten tvil et produkt med mange verdifulle produktkarakteristika, men om konsumenten ikke ser dem er de dessverre verdiløse. De fleste aktørene er enige om at det vil være nødvendig med en grad av produktutvikling i det fremtidige italienske markedet, men

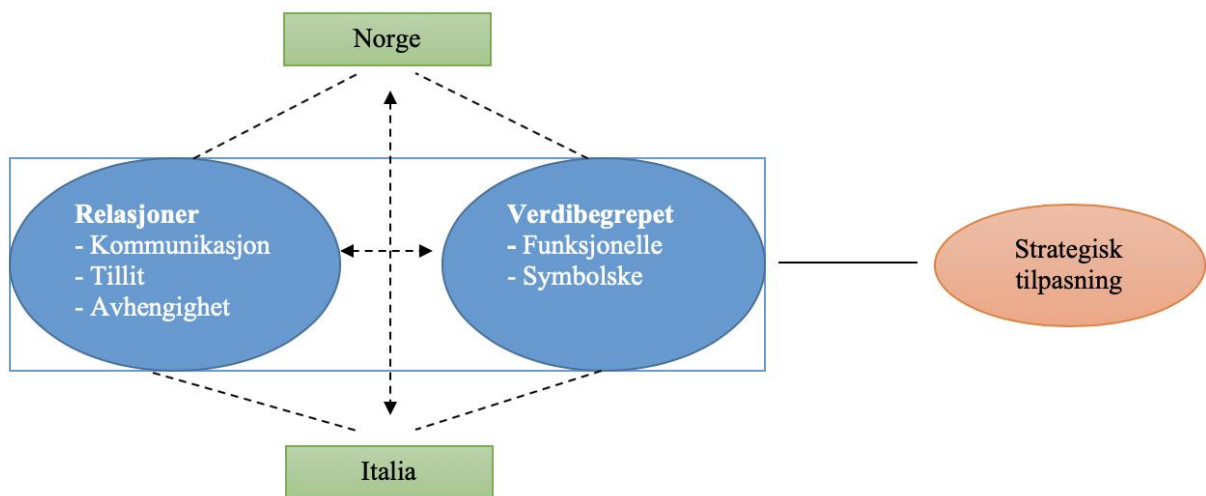
det er likevel få som tar tak i dette. Kanskje på grunn av redsel for å feile, manglende kunnskap eller tilgjengelig forskning på konsumentenes preferanser i markedet. Det kan også skyldes høy grad av selvtilfredshet med dagens posisjon slik at de ser seg blinde på andre muligheter.

Til tross for mulig risiko for å feile anser vi det som fordelsmessig, kanskje helt nødvendig, å arbeide videre med produktutvikling. Dette med støtte i Tagliapietras suksess med produkter som allerede er ferdigbløtet og/eller videreforedlet på andre måter. En slik produktutvikling forenkler tilberedningsprosessen for forbrukeren betraktelig, noe som vil kunne utgjøre en økt funksjonell verdi. Sammen med det symbolske aspektet vil den totale samlede verdien kunne bidra til en høyere betalingsvillighet i markedet.

Det er imidlertid viktig å få fram at produktutviklingen bør skje på italiensk side av verdikjeden. Dette er samtlige aktører enige i, og skyldes hovedsakelig utfordringer med holdbarhetstid på tørrfisken, utfordringer og kostnader i forhold til transport, samt at de norske eksportørene innehar mindre kunnskap om det italienske markedet enn hva italienerne selv har. Den norske siden kan imidlertid bidra med markedskommunikasjon og støtte fra Norges Sjømatråd, Innovasjon Norge og eventuelle andre organisasjoner. Særlig arbeidet med PGI-merkingen anser vi som en fremtidig viktig del i arbeidet med økt markedskommunikasjon for å øke bevisstheten hos forbrukeren.

Dagens marked er, bokstavelig talt, utdøende. Vi foreslår at fokuset bør ligge i å møte det endrede markedet og dets behov, og ser for oss at et fokus mot de yngre konsumentene vil kunne gi næringen suksess og en bærekraftig fremtid. Det er viktig å huske på at de yngre konsumentene har et annet levesett enn de fleste eldre. Tid er viktig i den endrede markedsstrukturen, der kvinner i økende grad er ute i arbeidslivet. Vi ser for oss at en økt markedskommunikasjon med bedre konsumentopplysning vil gjøre at yngre konsumenter også vil kunne tilegne tørrfisken en symbolsk verdi. Vi tror at det ligger mange muligheter i markedsutvikling i Veneto-regionen for tørrfiskbaserte produkter i fremtiden.

6.4 Oppsummering av analyse



Figur 10: Oppsummering av analyse

Analysen består av to hovedelementer (relasjoner og verdi) som til sammen utgjør hovedessensen i den tenkte strategiske tilpasningen. For enkelhets skyld har vi valgt å oppsummere analysedelen i tabellen under, men det er tenkt at denne skal sees i sammenheng med forskningsmodellen.

Relasjoner	Verdi	Strategiske tilpasninger
<p>Relasjoner har i dag en stor betydning for aktørene i tørrfiskhandelen mellom Røst og Veneto-regionen. Den blir ansett som dyp og beskrives som en vennsksapsrelasjon. Tillit, deling av kunnskap, avhengighetsgraden mellom aktørene og forpliktelse overfor hverandre er egenskaper som blir ansett som sentrale i relasjonen. Våre funn viser at tillit fremstår som enda viktigere for italienerne enn for nordmennene, noe vi tror skyldes forskjeller i forretningskultur og korrupsjonsgrad i landene.</p> <p>Til tross for relasjonenes betydning, er det pris og kvalitet kommer fram som de tyngstveiende faktorene for importørene i deres kjøpsprosess.</p> <p>Det tenkes at relasjonene er med på å forhindre aktørene i å se andre posisjoneringsmuligheter i markedet, og at de føler seg låst til det eksisterende markedet på grunn av følelsen av forpliktelse overfor hverandre. En markeds- og/eller produktutvikling må skje, men er relasjonene med på å sette dette på vent?</p>	<p>Tørrfisken har flere potensielt viktige funksjonelle verdier, imidlertid kommer det fram gjennom vår datainnsamling at disse ikke samsvarer med hva det endrede markedet etterspør. Tid for tilberedning vil blant annet bli en stadig viktigere faktor.</p> <p>Det symbolske aspektet er det som utgjør den største verdien. Disse verdiene står sterkt hos mange av dagens konsumenter. Vi tror imidlertid at dette kan være noe som vil forsvinne i fremtiden siden dagens konsumenter er av den eldre generasjon. Den yngre generasjonen knytter den symbolske verdien mye opp mot sine besteforeldre. Om yngre konsumenter ikke viderefører tradisjonen er det en risiko for at denne symbolske verdien svekkes betraktelig.</p> <p>Dersom den symbolske verdien forsvinner eller reduseres vil den samlede verdien av tørrfiskproduktet også reduseres. Vi mener dermed at de funksjonelle verdiene med fordel kan styrkes, mens de symbolske bør bevares. Vi tenker at dette vil kunne gjennomføres gjennom økt markedskommunikasjon og produktutvikling.</p>	<p>Verden endres raskt, og konsumentene har andre krav nå enn tidligere. Dagens konsumenter er også utdøende, noe som utgjør en potensielt stor trussel for tørrfiskprodusentene. Det er dermed viktig skape et marked som er levedyktig også i fremtiden.</p> <p>Tiden italienerne bruker på tilberedning er kortere enn før, dette gjør at det stilles nye krav til hvordan et optimalt middagsprodukt skal være. Tørrfiskproduktet bør dermed utvikles til å nå disse nye kravene.</p>

Tabell 5: Oppsummering av analyse

7 Konklusjon

Problemstillingen i denne utredningen er:

“Hvordan kan norske eksportører av tørrfisk forbedre sin posisjonering for å møte endringene i krav i det fremtidige italienske markedet for tørrfiskprodukter i Veneto-regionen?”

Det ble også utformet tre forskningsspørsmål:

1. Hvilken betydning har relasjonen mellom norske eksportører og italienske importører for nåværende handel og en eventuell ny fremtidig tilpasning?
2. I hvilken grad har næringen engasjert seg for å møte markedets stadig endrede behov? Er det muligheter for større eller annet engasjement i fremtiden?
3. Hvilke verdier ved tørrfiskproduktet står sterkt/sentralt hos aktørene med marked i Veneto-regionen?

For å besvare dette valgte vi å benytte oss av semistrukturerte kvalitative intervju.

Datainnsamlingen foregikk i all hovedsak i aktørenes lokaler, disse befant seg på Røst, i Milano, Padova og Venezia. Samlet bidro disse til å gi oss data til å fatte vår konklusjon.

Verden er i stadig endring, og tørrfisknæringen bør tilpasse seg deretter. Tørrfisken har en lang og god tradisjon som tillegges symbolske verdier hos italienerne. Dette er noe aktørene burde gå sammen for å videreformidle til de yngre konsumentene. Produktutvikling er et nøkkelord som har gått igjen under flere intervjuer. Dette er viktig for å skape en funksjonell verdi. Vi må gjøre oss klare for fremtiden. Vi tror at om næringen ikke klarer å endre seg, vil den sakte, men sikkert dø ut. Konsumentene har rett og slett liten grad av kunnskap om tilberedning og produktet, og det er dermed færre og færre som velger tørrfisk til middag.

7.1 Strategisk tilpasning

Etter våre kvalitative intervju svarte samtlige respondenter at relasjoner var viktige, de betraktet også relasjonene som dype. Dette gjør samspillet betraktelig sterkere enn om det kun var en ren forretningsrelasjon. Relasjoner er en viktig del av strukturen i næringen, men det er viktig være observant på at relasjoner kan ha en innvirkning på aktørenes nytenkning og produktutvikling i næringen. Det er imidlertid viktig at aktørene er opptatt av å opprettholde relasjonene i fremtiden da dette har en stor betydning for det symbolske aspektet ved verdibegrepet.

Samtidig er det viktig å være observant slik at relasjonene ikke kommer i veien for at aktørene skal tørre å satse på produktutvikling og ytterligere markedskommunikasjon. Vår anbefaling er at aktørene bør fokusere på å pleie de relasjonene som finnes for å opprettholde strukturen i næringen og fremheve de symbolske verdiene, men samtidig ha i bakhodet at næringen må utvikles for å møte det endrede markedets nye krav.

Næringen har til en viss grad engasjert seg i arbeidet mot fremtiden, men slik vi ser det lener de seg mye på historien og de mer symbolske verdiene. Fremtiden kommer raskt, noe som gjør at næringen trolig må handle i samme tempo for å klare å holde følge. Markedets krav er i stadig endring. Utfordringen for tørrfisknæringen kan dermed bli å møte kravene fra konsumentene. En produktutvikling vil kunne bidra til å fremme de funksjonelle verdiene blant annet ved enklere tilberedning og forkortet tilberedningstid. For at markedet skal verdsette produktutviklingen og ha en tilstrekkelig betalingsvillighet, er det viktig å arbeide med markedskommunikasjon. Samtidig vil det være viktig å opprettholde de symbolske verdiene som i dagens marked står sterkt. Dette vil også kunne gjøres gjennom økt markedskommunikasjon for at konsumenten skal skape en symbolsk følelse til produktet, noe som gjør at produktet tillegges økt verdi.

I arbeidet med produktutvikling anbefaler vi at fokuset ligger på tidsbesparelse for forbruker og tilstrekkelig kvalitet. Med tilstrekkelig kvalitet mener vi at produktet må ha en god nok kvalitet til at konsumenten blir fornøyd. Kvalitet utover dette ser vi på en faktor som øke prisen, en faktor som det vil være viktig holde nede.

For å oppnå kravet om tidsbesparelse foreslår vi at tilberedningsprosessen starter før den når ut til konsumenten. Dette for at produktet ikke blir like tidkrevende å tilberede som det er i dag. Ved å tilby dette vil det være en større gruppe som anser at produktet møter de kriteriene de ønsker. På denne måten styrkes det funksjonelle aspektet ved produktet til noe som kan være mer tiltalende til dagens konsumenter. Dette kan resultere i at sluttkonsumenten ser en høyere funksjonell verdi. Denne endringen vil imidlertid være risikofylt. Det er derfor viktig at næringen sammen kan utarbeide en plan på hvor og hvordan dette skal gjøres. Vår anbefaling er at endringene hovedsakelig bør skje på italiensk side. Dette for å unngå unødvendige problemer ved transport og holdbarhet. Norsk side vil kunne bidra ved å vise engasjement og oppfordre til produktutvikling.

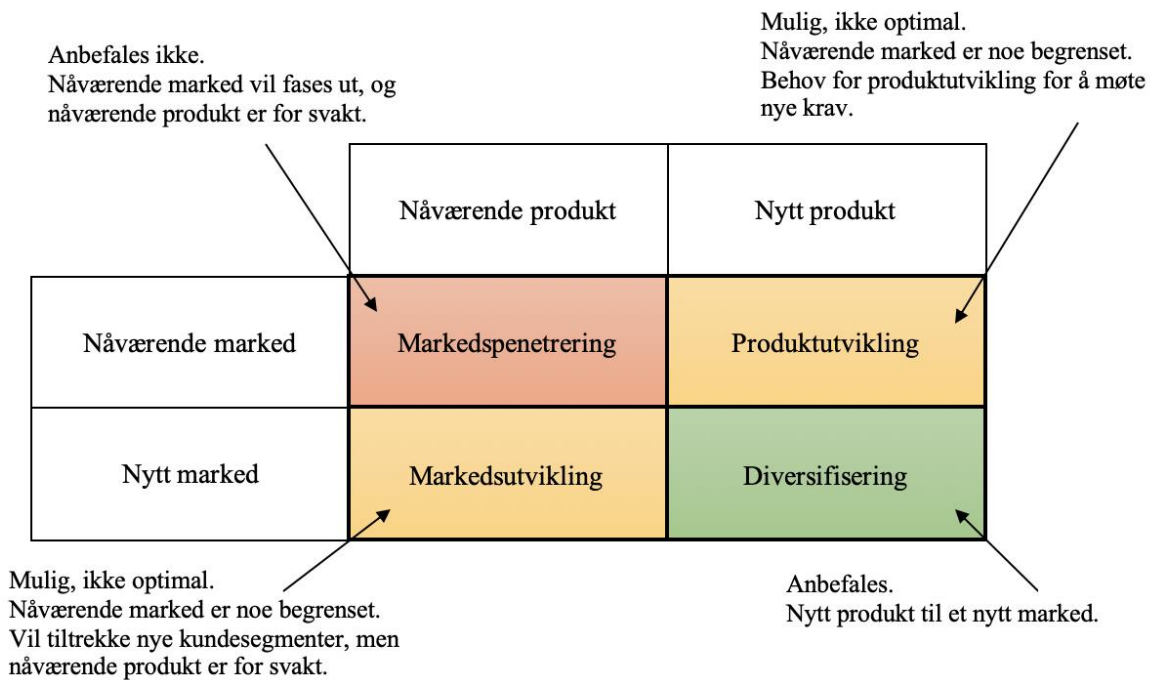
Pris er også en viktig faktor som vi ikke kommer utenom. Å møte konsumentenes betalingsvillighet til tørrfiskproduktene vil være viktig.

Vår konklusjon er at næringen bør jobbe for en økt betalingsvillighet hos markedet, først og fremst ved å styrke de funksjonelle og symbolske verdiene.

Det vi må huske er at uansett om næringen klarer skape et godt produkt vil ikke dette være hele løsningen. De burde også fokusere på å øke konsumentenes kunnskap. Aktører som Norges Sjømatråd og Innovasjon Norge kan bidra med kunnskap og arbeid med markedskommunikasjon. Blant annet arbeidet med PGI-merkingen vil kunne være et viktig steg på veien til å øke markedets kunnskap om tørrfiskproduktet. Her er det viktig huske på argumentene presentert av Kotler & Keller (2006), som diskuterte at et slikt merkekonsept ville føre til høyere verdi ved varer som har tilsynelatende lik funksjonell verdi. For at PGI-merkingen skal kunne bidra til at konsumenten velger tørrfisk må dermed igjen, den funksjonelle verdien være høy nok til at produktet blir vurdert i utgangspunktet.

Videre kan man arbeide med å fronte for eksempel nye, moderne retter som er lette å tilberede og like. For å nå ut er næringen avhengige av å ta en viss risiko, men slik vi ser det må en endring til for at næringen skal overleve.

På bakgrunn av det ovennevnte er vår anbefaling at aktørene bør gå sammen og fokusere på en diversifisering etter Ansoffs teori. Dette begrunnes ved at vi ser behov for både et utviklet produkt, og et nytt marked. Dagens produkt møter ikke det endrede markedets krav, og dagens marked er utdøende. Som Lynch (2009) skriver blir diversifisering ofte benyttet som et alternativ i situasjoner der et marked har blitt mettet og overskuddet er begrenset (Lynch, 2009).



Figur 11: Strategisk tilpasning (etter inspirasjon fra Ansoffs vekstmatrise (1957))

7.2 Videre forskning

For å oppnå suksess i fremtidens marked er det viktig med flere forskningsprosjekter. Vi ser flere områder og temaer som kan være aktuelle.

I denne oppgaven fokuserte vi på aktørene i distribusjonskjeden fra produsent/eksportør til importør, men har ikke samlet data om konsumenter. Vi tror det kunne vært interessant å studere dypere i de italienske konsumentenes krav og preferanser for å få et mer detaljert bilde av markedet i Veneto-regionen. Særlig de yngre italienske forbrukernes betalingsvillighet ville vært interessant å få et dypere innblikk i, ettersom denne oppgaven kun er basert på hva vi har blitt fortalt av aktørene, samt noe sekundærdata om markedsstruktur. Hvordan de yngre konsumentene tenker og tar sine beslutninger kan være avgjørende og vil kunne gi næringen enda bedre oversikt over hvordan de italienske konsumentene og markedet er sammensatt.

Nord-Italia er mer velstående enn lengre sør, det vil dermed kunne være aktuelt å videre undersøkt holdninger til tørrfiskproduktet, hva som vektlegges og hvilke kunnskaper om produktet konsumentene i Veneto-regionen innehar. Dette vil kunne hjelpe aktørene til å ta sikrere valg, og vil kunne redusere risikoen ved å endre strategisk retning.

Referanseliste

- Ansoff, I. H. (1957) Strategies for Diversification, *Harvard Business Review*, Vol. 35 (5), pp. 113-124
- Ansoff, H. I. (1984) *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall: NJ, 455pp
- Bertini, M., Wathieu, L. & Iyengar, S. S. (2012). The Discriminating Consumer: Product Proliferation and Willingness to Pay for Quality, *49*(1), 39-49.
<https://doi.org/10.1509/jmr.10.0028>
- Borch, O. J. & Korneliussen, T. (1995). *Norsk tørrfisknæring : markedstilpasning og eksportorganisering*. Bodø: Nordlandsforskning.
- Budalen, A. & Johansen, A. D. (2017). I 2035 kan «fisken» være mer verdt enn oljen. Hentet fra <https://www.nrk.no/nordland/-i-2035-kan-fisken-vaere-mer-verdt-enn-oljen-1.13305810>
- Burgess, R. L. & Huston, T. L. (1979). *Social Exchange in Developing Relationships* Academic Press, Inc.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Creusen, M. E. H., Schoormans, J. P. L., Veryzer, R. W., Snelders, D., Hekkert, P. & Hansson, L. (2005). The Relationship Between Design Typicality, Novelty and Aesthetic Judgments. *European Advances in Consumer Research*, 7, 502-503.
- Dash, S., Bruning, E. & Guin, K. (2007). *Antecedents of Long-Term Buyer-Seller Relationships: A Cross Cultural Integration*.
- Edvardsen, K. (2009). "Tørrfisk – hva påvirker eksportprisen?" *En undersøkelse av eksportprisen på tørrfisk til Italia* (Mastergradsavhandling). Høgskolen i Bodø, Bodø.
- European Commission (2019) Aims of EU quality schemes. Hentet fra:
https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/food-safety-and-quality/certification/quality-labels/quality-schemes-explained_en?fbclid=IwAR124scvVRPJq5Nn86nwrTWx2nXMP1hme7bBwDjMvprOaisTFjG1l2pTHcM

- FN-sambandet. (2018). Alle år for Italia og Norge, korrupsjon. I k. Alle år for Italia og Norge (Red.). www.fn.no: FN-sambandet. Hentet fra <https://www.fn.no/Land/Italia?indicator=Korrupsjon&id=546>
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M. & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 223-238.
- Hon, L. & Grunig, J. (1999). *Guidelines for Measuring Relationship in Public Relations*. THE INSTITUTE FOR PUBLIC RELATIONS.
- Hooley, G. J., Piercy, N. F. & Saunders, J. A. (2012). *Marketing strategy and competitive positioning*(5th ed. utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Håkansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, An Interaction Approach*. John Wiley & Sons.
- Innovasjon Norge. (u.å.). Skal få italienere til å spise mer tørrfisk. Hentet 26.02 2019 fra <https://www.innovasjon norge.no/no/tjenester/kundehistorier/kundehistorier/fra-m-marked/>
- Innovasjon Norge (u.å.) Regionkart. Hentet 08.04.2019. fra: https://www.innovasjon norge.no/no/verktøy/eksport-og-internasjonalsatsing/regionkart/?map=no_73251
- Jacobsen, B. (2009). Et lite stykke Italia på Røst. Hentet fra <https://www.nrk.no/nordland/et-lite-stykke-italia-pa-rost-1.6663540>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse* (1. utg.) Universitetsforlaget.
- Kotler, P. (2005). *Markedsføringsledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12. utg.) Pearson Prentice Hall.

- Leek, S. & Christodoulides, G. (2012). A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. *Industrial Marketing Management*, 41, 106–114.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.009>
- Lusch, R. & Nambisan, S. (2015). *Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective*.
- Martinussen, T., Richardsen, R. & Ulve, S. (2000). Tørrfiskeksport til Italia. *Økonomisk Fiskeriforskning, Fiskeriforlaget*, 10:2. Hentet fra <https://okonomiskfiskeriforskning.no/wp-content/uploads/sites/4/2015/07/Torrfiskeksport-til-Italia.pdf>
- Morgan, R. & Hunt, S. (1994). *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. (1999). Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy. *Journal of Business Research*, 46(3), 281-290. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00035-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00035-6)
- MorningFUTURE (2018). How can Italy make improvements for women and work? Hentet fra <https://www.morningfuture.com/en/article/2018/08/29/women-work-italy-female-occupation/405/>
- Nofima (2013) For mye torsk gir katolsk regulering. Hentet fra: <https://nofima.no/nyhet/2013/03/for-mye-torsk-gir-katolsk-regulering/>
- Norges Sjømatråd (2019). Nøkkeltall (Eksporttall tørrfisk). Seafood.no: Norges Sjømatråd. Hentet 03.04 2019 fra <https://nokkeltall.seafood.no>
- Norges Sjømatråd. (2019). Sjømateksport for 99 milliarder i 2018. Hentet 05.04 2019 fra <https://seafood.no/aktuelt/nyheter/sjomateksport-for-99-milliarder-i-2018-/>
- Olsen, L. E., Peretz, A. & Samuelsen, B. M. (2010). *Merkevareledelse på norsk 2.0*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Penttinen, E. & Palmer, J. (2007). Improving firm positioning through enhanced offerings and buyer-seller relationships. *Industrial Marketing Management*, (36), 552-564.

- PlanetRetail. (2019). *Country Report, Italy*. planetretail.net.
- Regjeringen.no. (2016). Norsk oljehistorie på 5 minutter. Hentet 26.02 2019 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/energi/olje-og-gass/norsk-oljehistorie-pa-5-minutter/id440538/>
- Richardsen, R., Myhre, M. S., Bull-Berg, H. & Grindvoll, I. L. T. (2018). *Nasjonal betydning av sjømatnæringen*. www.sintef.no. Hentet fra https://www.sintef.no/contentassets/d727158330ac4d00a00c77783b89acf2/nasjonal-verdiskapning_2018_endelig_100818.pdf
- Sandholm, L., Hagen, K., Videm, J. T. & Hoff, T. (1971). *Kvalitet: begrep, økonomi, teknikk*. Oslo: Teknologisk Forlag.
- Skulpturlandskap Nordland (u.å.). Røst kommune. Hentet 26.02 2019 fra <http://www.skulpturlandskap.no/kunstverkene/il-nido-reiret/rost-kommune/>
- The World Bank (2018). Labor force, female (% of total labor force). data.worldbank.org: The World Bank Group. Hentet fra <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.FE.ZS?end=2018&locations=IT&start=1990&view=chart>
- Van Kempen, L. (2004). Are the poor willing to pay a premium for designer labels? a field experiment in Bolivia. *Oxford Development Studies*, 32(2), 205-224. Hentet fra <https://EconPapers.repec.org/RePEc:taf:oxdevs:v:32:y:2004:i:2:p:205-224>
- Voldnes, G., Grønhaug, K. & Nilssen, F. (2012). Satisfaction in buyer-seller relationships - Influence of cultural differences. *Industrial Marketing Management*, (41), 1081-1093.
- Wathieu, L. & Bertini, M. (2007). Price as a Stimulus to Think: The Case for Willful Overpricing, 26(1), 118-129. <https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0222>
- Wertenbroch, K. & Skiera, B. (2002). Measuring Consumer Willingness to Pay at the Point of Purchase. *Journal of Marketing Research*, 38(38), 228-241. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.2.228.19086>

Williams, T. (2005). Cooperation by design: Structure and cooperation in interorganizational networks, 58, 223-231. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00497-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00497-6)

Yli-Renko, H., Autio, E. & Sapienza, H. J. (2001). Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms, 22, 587-613. <https://doi.org/10.1002/smj.183>

Vedlegg 1: Intervjuguide - Norske aktører

Åpningsspørsmål

- Fortell litt om deg selv. Hva er din stilling?
- Hva er din erfaring med tørrfiskhandel med Italia?
 - Hvilket område av Italia har du mest handel med?
- Hvem er dine viktigste importører/agenter i Italia?
- Hvordan foregår forhandlingsmøtene med dine kunder?

Relasjoner

- Hvordan velger dere kundene? Har dere noen kriterier?
- Kontakter dere for det meste kunder dere har en relasjon til og kunder dere har solgt til tidligere i utvelgelsen av kunder?
- Hvilken relasjon har dere til Italia?
 - Hva er de viktigste aspektene ved relasjonen?
- Hvordan ville du karakterisere forholdet ditt med dine faste kunder?
- Vil dere kategorisere dette som en langvarig eller ny relasjon?
- Vil du kategorisere relasjonen som en dyp relasjon?
 - Har dere hatt mye mellommenneskelig kontakt?
- Foretrekker du vanligvis å etablere langsiktige avtaler med kunder?
 - Hvilke kriterier har du om du vil utvikle et langsiktig utvekslingsforhold med en kunde?
- I hvilken grad har dere fokus på å opprettholde et positivt og levedyktig forhold til deres nåværende kunder når dere har kontakt med dem?
- Hvor mye tid bruker dere på å skaffe nye kunder som dere ønsker å oppnå en langvarig relasjon til?
- Hvordan ser dere på mulighetene for produktutvikling?
 - Hvordan vil det påvirke deres relasjon til de italienske importørene?
- Har du noen tanker om hvorvidt langvarige relasjoner har betydning for å gjøre forretninger med italienerne?
 - Har dere opplevd noen utfordringer?
- Hva er dine tanker rundt å oppnå tillit med kundene?

- Har dere noen strategier for å oppnå tillit?

Verdi

- Har dere tidligere arbeidet noe med produktutvikling?
 - Hvilke endringer er isåfall gjort?
- Hva er de viktigste funksjonelle verdiene til tørrfisk?
- Har tørrfisk noen symbolske verdier?
 - Kan disse endres (er de dypt forankret)?
- Hva tror du er kundenes hovedfokus når de kjøper tørrfisken?
- Hva tror du sluttkonsumenten syns er viktigst?
- Husker du hvilket syn du hadde på tørrfisk som barn?
 - Vet du noe om hvordan barn ser på tørrfisk nå?
- Hvordan er samarbeidet deres med Italia?
 - Hvordan er kommunikasjonen organisert?
 - Har dere fysiske møter eller foregår det hovedsakelig elektronisk?
 - Er dette en del av en kontrakt? Eller er det mer uformelle avtaler?
- Hvor mange mellomledd er det før produktet når sluttforbruker?
 - Hva er dine tanker rundt dette?
- Hva er de viktigste kriteriene når dere velger prisen en vare er verdt?
 - Tror du et tørrfiskprodukt være mer eller mindre verdt om den er bearbeidet?
- Ser dere for dere en positiv eller negativ utvikling i pris i fremtiden?
- Vil du kategorisere tørrfisk som en luksusgode eller en commodity?
- Tenker du på tørrfisk som et produkt til hverdag eller fest?

Avslutning

- Har du noe mer du ønsker å tilføye?
- Spørsmål?

Takk for at du ville delta i vår oppgave!

Vedlegg 2: Interview guide - Italian actors

Opening questions

- Who are you and what is your position in the company?
- What is your experience with the cooperation between Norway and Italy in the stockfish business?
- From which part of Norway do you buy the most?
 - Which producers are your main suppliers in Norway?

Relationships

- How do you choose your suppliers? Do you have any criterias?
- Do you favour those that you have a relationship to?
- How would you categorize the relationship to your regular suppliers?
 - Would you categorize this as a deep relationship?
- Do you prefer long term agreements?
 - What criterias are you aiming for if you want to build a long-term relationship with a supplier?
- What relation does your business have to the trade between Norway and Italy?
 - What are the most important with this relationship?
 - Would you categorize this as a new or old relationship?
 - How are the meetings between you and the Norwegian producers organised?
 - What are your thoughts about trust in this relationship?
- To what extent do you focus on maintaining a positive and viable relationship with your current suppliers when you contact them?
- Do you spend time searching for new suppliers?
- What is your thoughts about product development in the stockfish industry?
 - How would this affect the relationship between Norway and Italy?

Value

- Do you have any experience with product development in the stockfish industry?
 - If yes, what are the changes?
- What do you see as the functional value of stockfish?
- Does stockfish have any symbolic value?

- If yes, is it possible to change?
- What is your main focus when buying stockfish?
 - What do you think are the main focus of the Norwegian exporters?
- What do you think the consumers focus on?
- Do you remember how you looked at stockfish as a child?
 - Do you have any thoughts about how the children look at stockfish today?
- How is the communication between Norway and Italy?
 - How is this communication organised? (meetings, phonecalls, e-mails, etc.)
 - Is this part of a contract, or is it more informal?
- How many links (ex.: exporter-agent-importer-consumer) does the stockfish go before reaching the consumer?
 - Do you see this as positive or negative?
- What are your main criterias when choosing the price of the stockfish?
 - Do you think this price will increase if the stockfish is processed?
- Would you guess that the price would rise or drop in the future?
- Would you catgorize the stochfish as a luxury good or a commodity?
- Is stockfish a product for everyday use or for festivities/special occasions?

Finishing

- Do you have anything else you would like to add?
- Any questions?

Thank you for your participation in our project!